MAX H.BAZERMAN
ANN E. TENBRUNSEL
Phạm Linh dịch

GIẢI BẠC
NHỮNG CUỐN SÁCH
PHẢN ÁNH CHÂN THỰC
THỰC TRẠNG VÀ ĐẠO ĐỨC KINH DOANH
2012, JENKIN GROUP, INC.



ĐIỂM MÙ

PandaBooks
NHÀ XUẤT BẢN THANH NIÊN

Mục lục

LỜI NÓI ĐẦU

Chúng tôi đã dành hai mươi năm cho việc chiêm nghiệm và hoàn thiện cuốn sách này – một khoảng thời gian khá dài mà chính chúng tôi cũng không nhận ra. Năm 1991, Ann bắt đầu khóa học tiến sĩ tại Trường quản lý Kellogg của Đại học Northwestern và dành hầu hết thời gian của mình để thực hiện một số nghiên cứu bước đầu mang tâm lý học vào lĩnh vực đạo đức kinh doanh. Trọng tâm của nghiên cứu này là sự hợp tác giữa Ann và David Messick - một Giáo sư lỗi lạc của chương trình Kaplan về Đạo đức học tại trường Kellogg. Công trình nghiên cứu của họ khảo sát sự suy giảm đạo đức, tức là xu hướng những người có đạo đức đưa ra những quyết định thiếu đạo đức vì những yếu tố đạo đức đã dần không còn đóng vai trò quan trọng trong quyết định của họ. Max có liên hệ với Ann và Dave trong một vài phần của nghiên cứu nhưng phần lớn ông đóng vai trò người quan sát và cổ vũ cho công trình này.

Năm 2000, Max tham gia cùng với một nhóm sinh viên của Đại học Harvard và bắt đầu thực hiện nghiên cứu với những người đồng sự mới là Mahzarin Banaji và Dolly Chugh về đạo đức giới hạn (bounded ethicality), hay nói cách khác là cách con người thực hiện một cách có hệ thống những hành vi thiếu đạo đức trong vô thức. Ý tưởng rút ra từ nghiên cứu này cùng với những nghiên cứu của Dave và Ann sẽ được diễn giải trong quyển sách này.

Cùng khoảng thời gian này, tập đoàn năng lượng Enron sụp đổ, các tổ chức và các trường dạy kinh doanh bắt đầu bị thúc ép phải có hành động cụ thể để giải quyết sự suy thoái đạo đức đang xảy ra trong xã hội. Vì vậy, lĩnh vực đạo đức kinh doanh bắt đầu có những chuyển biến mà chúng tôi sẽ miêu tả trong quyển sách. Một trong những chuyển đổi quan trọng là sự phát triển của lĩnh vực đạo đức hành vi – tập trung vào việc tâm lý con người sẽ hoạt động như thế nào trong những tình huống đạo đức. Sự quan tâm về đạo đức hành vi đã tăng theo cấp số nhân trong khoảng 10 năm trở lại đây và sự bùng nổ này đã khơi nguồn cho chúng tôi tập hợp những quan điểm về đạo đức hành vi của mình vào cuốn sách.

Các nghiên cứu về đạo đức này chịu ảnh hưởng từ những mối quan hệ và hợp tác của chúng tôi với rất nhiều học giả. Trong số đó có Modupe Akinola, Mahzarin Banaji, Iris Bohnet, Art Brief, Day- lian

Cain, Eugene Caruso, Suzanne Chan-Serafin, Dolly Chugh, Luke Coffman, John Darley, David de Cremer, Tina Diekmann, Nick Epley, Francesca Gino, Josh Greene, Jennifer Jordan, Ka- rim Kassam, Rod Kramer, Marijke Leliveld, George Loewenstein, Kathleen McGinn, David Messick, Katy Milkman, Celia Moore, Don Moore, Charles Naquin, Maggie Neale, Greg Northcraft, Nee- ru Paharia, Madan Pillutla, Todd Rogers, Lisa Shu, Kristin Smith- Crowe, Phil Tetlock, Chia-Jung Tsay, Elizabeth Umphress, Erik van Dijk, Kimberly Wade-Benzoni cùng với những đồng tác giả và bạn bè khác mà chúng tôi sẽ đề cập đến sau đây.

Trong suốt quá trình viết sách, Art Brief, Dolly Chugh, Kristina Diekmann, Francesca Gino, Josh Greene, Dave Messick, Madan Pillutla, Todd Rogers và Kristin Smith-Crowe đã đọc và cung cấp cho chúng tôi những ý kiến phản hồi thẳng thắn đóng góp cho nội dung và việc trình bày các ý tưởng trong tác phẩm này. Chúng tôi cũng đã nhận được sự giúp đỡ rất nhiệt tình trong mảng biên tập. Katie Shonk, trợ lý nghiên cứu lâu năm của Max, đồng tác giả và là biên tập viên đã chỉnh sửa câu chữ để cuốn sách trở nên đặc sắc hơn, (nếu bạn thích viết lách, hãy tìm đọc tiểu thuyết mới của Ka- tie tên là Happy Now?)sự giúp đỡ của cô ấy là vô giá. Sarah Oliver Johnson đã đem đến những hình minh họa tuyệt vời cho trường hợp chiếc xe đẩy và cây cầu vượt trong cuốn sách. Ranjan Ahuja đã đọc lại, sửa lỗi sai và hiệu chỉnh toàn bộ cuốn sách. Những biên tập viên của chúng tôi tại Nhà xuất bản Đại học Princeton là Eric Schwar , Beth Clevenger và Janie Chan đã cung cấp những chỉ dẫn tổng thể tuyệt vời và rất có giá trị. Cuối cùng, chúng tôi muốn gửi lời cám ơn đến gia đình mình, là Marla - vợ của Max; Dante - chồng của Ann; những người con của cô ấy- Dante, Lina, và Michel cùng cha của cô ấy – bác Don vì sự ủng hộ của họ trong khi chúng tôi viết quyển sách này.

Chương 1

KHOẢNG CÁCH GIỮA HÀNH VI ĐẠO ĐỨC MONG MUỐN VÀ HÀNH VI THỰC TẾ

"Vì lí do nào đó không thể giải thích, tôi biết thánh Peter sẽ không gọi tên tôi"

*"Viva La Vida", Coldplay*

Nếu đặt trong thế so sánh với những độc giả khác của cuốn sách này, bạn nghĩ mức độ cư xử đạo đức của mình như thế nào? Thang điểm được xét là từ 0 - 100. Nếu bạn tin rằng mình là người có đạo đức nhất trong nhóm này, hãy tự cho mình 100 điểm. Còn nếu nghĩ rằng mình là người có đạo đức kém nhất trong nhóm, hãy tự cho mình điểm 0. Và 50 là mức điểm trung bình. Bây giờ, nếu bạn là một thành viên trong một tổ chức, hãy đánh giá tổ chức của bạn như sau: Dựa vào thang điểm từ 0 đến 100, tổ chức của bạn ở mức độ nào khi đặt trong tương quan so sánh với các tổ chức khác?

Bạn và tổ chức của bạn đã làm việc thế nào? Nếu bạn cũng giống hầu hết những người chúng tôi đã hỏi, số điểm của bạn sẽ cao hơn 50. Nếu tính trung bình số điểm của những người đang đọc cuốn sách này, chúng tôi đoán số điểm có thể khoảng 75. Tuy nhiên đây không phải là vấn đề chính; như đã nói ở trên, số điểm trung bình có thể là 50. Vài người trong số bạn đang đánh giá chỉ số đạo đức của mình cao hơn so với những người khác.[1] Rất có thể hầu hết chúng ta đã đánh giá quá cao đạo đức của mình trên một phương diện nhất định nào đó. Trong thực tế, chúng ta chưa nhận thức được khoảng cách giữa mức độ cư xử đạo đức chúng ta nghĩ mình sẽ có được với cách hành xử của chúng ta trong thực tế.

Cuốn sách bạn đang cầm trên tay có mục đích cảnh báo về những điểm mù trong đạo đức để giúp bạn có thể nhận thức được sự khác biệt giữa con người bạn muốn trở thành và con người thật sự của

bạn. Ngoài ra, bằng việc xóa đi những điểm mù về tổ chức và xã hội, bạn có thể thu hẹp khoảng cách giữa tổ chức bạn thực sự thuộc về và tổ chức trong lý tưởng của bạn. Những việc này sẽ lần lượt giúp tất cả chúng ta thu hẹp sự cách biệt giữa một xã hội chúng ta muốn được sống với một xã hội mà ở đó chúng ta tìm được bản thân mình. Nhờ vào sự phát triển của khái niệm đạo đức hành vi - một khái niệm mới dùng để xác định cách thức và nguyên nhân con người hành xử khi đối mặt với những tình huống tiến thoái lưỡng nan, chúng tôi sẽ giúp bạn nhận ra được những điểm mù trong đạo đức và gợi ý những phương pháp để loại bỏ chúng.

Đạo đức hành vi: Một cách thức mới để hiểu biết hành vi phi đạo đức

Chúng ta hãy cùng xem xét hai ý kiến liên quan đến trách nhiệm đối với cuộc khủng hoảng tài chính bắt đầu từ năm 2008:

Tình trạng suy thoái này không phải là hệ quả của thời kỳ suy thoái bình thường trong chu kì kinh doanh. Nó xảy ra bởi sự thiếu trách nhiệm và các quyết định yếu kém kéo dài từ Wall Street đến Washington cho đến tận Main Street[2].

*Tổng thống Barack Obama*

Đây là những sai lầm mang tính hệ thống, là sản phẩm tự nhiên của ngành ngân hàng trong một môi trường được hình thành từ lãi suất thấp và bãi bỏ quy định hơn là từ những trò hề của những kẻ lừa đảo và ngốc nghếch.

*Richard Posner*

Cùng đối tượng là cuộc khủng hoảng tài chính nhưng hai công dân nổi tiếng của thành phố lại có hai cách lý giải khác nhau. Người đầu tiên đổ lỗi cho “những kẻ xấu” – những người đang hoạt động trong hệ thống tài chính của chúng ta, người thứ hai cho rằng lỗi là ở hệ thống mà “những kẻ xấu” này đang hoạt động. Ai đúng? Cả hai đều đúng nhưng thậm chí nếu kết hợp hai ý kiến lại thì vẫn không phải câu trả lời hoàn chỉnh.

Phải chăng một vài cá nhân tham lam hoặc có ý đồ xấu đã góp phần vào cuộc khủng hoảng? Chắc chắn là như vậy! Như Tổng thống

Obama đã nói, những người tư lợi cá nhân có dính líu đến hành vi bất hợp pháp đã gây ra cuộc khủng hoảng và những kẻ phạm tội này phải bị bắt. Phải chăng bất kỳ một hệ thống tài chính nào cũng được dự liệu sẵn là sẽ sản sinh ra hành động như vậy? Một lần nữa, điều đó là chắc chắn! Nhiều thể chế, luật lệ và những quy tắc cần được sửa đổi hơn bao giờ hết.

Điều còn thiếu trong những lời phân tích này là thực tế có hàng nghìn người đang thờ ơ một cách đáng trách. Họ nghĩ rằng những việc họ làm có vẻ như vô hại, họ không ý thức được sai trái của mình: người cho vay thế chấp chỉ mơ hồ hiểu rằng khách hàng không có đủ điều kiện tài chính để chi trả cho những ngôi nhà họ mong muốn, các nhà phân tích thì tạo ra những chứng chỉ bảo lãnh mà không hiểu hết phản ứng dây chuyền của sản phẩm, các thương nhân bán chứng khoán trong khi không nắm bắt được sự phức tạp của chứng khoán, các chủ ngân hàng cho vay quá nhiều và các nhà quản lý vì chịu ảnh hưởng từ những nỗ lực vận động hành lang và đóng góp cho chiến dịch của các ngân hàng đầu tư mà đưa ra các quyết định mang tính thiên vị. Cuộc khủng hoảng cũng liên quan đến vô số người đã nhận thức được hành vi phi đạo đức của người khác tuy nhiên có rất ít hoặc không có bất kì sự phản ứng nào vì cho rằng “Ai đó thông minh hơn mình hẳn đã hiểu mọi việc diễn ra như thế nào”, như Business Week suy đoán.[3]

Nhiều vụ bê bối diễn ra trong thiên niên kỉ mới đã làm sụp đổ lòng tin của chúng ta về những nhà lãnh đạo và cả việc kinh doanh. Dưới áp lực sống có đạo đức hơn, các tổ chức và các cơ quan tài chính đã cam kết những nỗ lực nhằm cải thiện và thực thi các hành vi đạo đức trong khuôn khổ của họ. Họ tiêu tốn hàng triệu đô-la vào các quy tắc ứng xử tập thể, các báo cáo nhiệm vụ dựa trên giá trị, thanh tra viên có đạo đức để đặt tên cho một vài kiểu đạo đức và chiến lược tuân thủ quản lý. Những nỗ lực khác có tính áp đặt hơn trong thực tế bao gồm cả Luật Sarbanes - Oxley được thông qua bởi Quốc hội Mỹ; những thay đổi về điều lệ để xác định Thị trường chứng khoán New York chi phối các công ty thành viên và những thay đổi trong cách thức các công ty kinh doanh tư nhân kết hợp và truyền tải tiêu chuẩn đạo đức đến cách ứng xử của nhân viên, cán bộ cũng như trừng phạt những hành vi thiếu đạo đức.

Mặc dù chúng ta ra sức ủng hộ mọi nỗ lực nhằm gia tăng các quyết định mang tính đạo đức cao hơn trong một tổ chức nhưng kết

quả của chuỗi nỗ lực này hiển nhiên vẫn chưa đồng nhất. Một nghiên cứu có sức thuyết phục về việc đa dạng hóa chương trình đã chỉ ra rằng việc tạo ra các chương trình đa dạng – một sự cố gắng mang tính tổ chức để hướng tới những hành động đúng đắn – có tác động tiêu cực đến sự đa dạng của các tổ chức sau này.[4] Hơn nữa, những biện pháp can thiệp như vậy không có gì mới. Trong quá khứ, nhiều thay đổi tương tự đã được thực hiện để giải quyết sự vô ý thức về đạo đức. Bất chấp việc các hình thức can thiệp này đã tiêu tốn tới hàng nghìn đô-la, các vụ bê bối đạo đức mới vẫn tiếp tục diễn ra.

Tương tự, các chương trình củng cố đạo đức đã phát triển nhanh chóng tại các trường kinh doanh ở khắp nơi trên thế giới và xếp hạng của các trường kinh doanh hiện nay thường đánh giá một cách rõ ràng độ phổ biến của việc rèn luyện đạo đức trong chương trình giảng dạy. Tuy nhiên tác dụng của các khóa học về đạo đức thường không lâu dài và các quy tắc danh dự của MBA (thường là một phần của chương trình học) trong một số trường hợp đã được chứng minh là không đem lại bất kì cải thiện rõ rệt nào trong các hành vi đạo đức. Thực tế, theo một khảo sát vào năm 2008 được chỉ đạo bởi viện Aspen, các sinh viên ngành quản trị kinh doanh càng cảm thấy ít được chuẩn bị để giải quyết các giá trị xung đột nếu thời gian họ ở trong trường càng lâu.[5]

Liệu việc tập hợp các cá nhân tham gia vào chương trình đào tạo đạo đức nghề nghiệp có giúp giải quyết được việc phát sinh các cuộc khủng hoảng tài chính đã và đang diễn ra hay không? Nếu chương trình đào tạo đạo đức được nhắc tới giống như những gì được dạy từ trước đến nay thì câu trả lời là không. Những nỗ lực can thiệp về đạo đức từ trước đến nay đã thất bại và sẽ tiếp tục thất bại bởi vì chúng được xây dựng trên một giả thiết sai lầm rằng mỗi cá nhân có thể nhận ra tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức khi nó xảy đến với họ. Việc rèn luyện đạo đức cho rằng nhấn mạnh tính đạo đức của các quyết định sẽ khuyến khích các nhà hành pháp chọn lựa đường lối có đạo đức. Nhưng giả định chung rằng các nhà hành pháp thi hành một cách rõ ràng việc cân bằng hai yếu tố: cư xử đạo đức và thu lợi nhuận cho tổ chức của họ lại chưa hoàn thiện. Mô hình này không nhìn nhận được những phản ứng tâm lý bẩm sinh của chúng ta khi đối mặt với một tình thế đạo đức khó xử.

Những phát hiện từ lĩnh vực đạo đức hành vi – một lĩnh vực tìm

hiểu thực tế cách thức con người cư xử khi đối mặt với những tình huống khó xử về đạo đức – cung cấp những hiểu biết bổ sung vào lý giải của chúng ta về lý do tại sao con người thường hành động trái ngược với những ý định đạo đức tốt nhất của mình. Hành vi đạo đức của chúng ta thường mâu thuẫn, thậm chí đôi khi được cho là đạo đức giả. Trên thực tế, con người có khả năng bẩm sinh duy trì một niềm tin trong khi hành động thì ngược lại.[6] Hành động đạo đức giả xảy ra khi con người đánh giá về sự vượt quá giới hạn đạo đức của bản thân khác biệt đáng kể với những đánh giá về những vi phạm tương tự được gây ra bởi người khác. Trong một nghiên cứu, những người tham gia được chia thành hai nhóm với cùng một điều kiện, người tham gia được yêu cầu phân phối một nguồn tài nguyên (như là thời gian hay năng lượng) cho bản thân và cho người khác và có thể phân bố một cách công bằng hoặc không công bằng. Những "người phân phối" sau đó đã được hỏi về việc đánh giá tính phù hợp với đạo đức về hành động của họ. Trong một điều kiện khác, người tham gia được xem những người khác hành động một cách không công bằng và sau đó đánh giá tính phù hợp về đạo đức của hành động này. Những cá nhân đã thực hiện sự phân phối không công bằng phản đối hành vi này ít hơn so với những người đã nhìn thấy người khác phạm phải vi phạm tương tự.[7] Tiêu chuẩn đôi phổ biến này – một quy tắc cho chính mình, quy tắc còn lại cho những người khác – phù hợp với khoảng trống thường tồn tại giữa việc chúng ta là ai và việc chúng ta nghĩ mình nên trở thành ai.

Những phương pháp truyền thống tiếp cận vấn đề đạo đức và những cách thức rèn luyện truyền thống đi kèm với những phương pháp này thiếu sự hiểu biết về các khuôn mẫu đạo đức dù không chủ ý nhưng có thể đoán trước sẽ dẫn đến hành vi phi đạo đức. Ngược lại, nghiên cứu của chúng tôi về tính phù hợp với đạo đức giới hạn tập trung vào các quá trình tâm lý khiến cho những người tốt tham gia vào hành vi gây tranh cãi về đạo đức, thậm chí là những hành vi trái ngược với quan điểm đạo đức tiêu chuẩn của họ. Các giới hạn đạo đức sẽ xuất hiện khi một cá nhân đưa ra quyết định có thể gây tổn hại cho người khác hoặc khi sự tổn hại đó mâu thuẫn với niềm tin và ý thức của những người đưa ra quyết định. Nếu việc rèn luyện đạo đức là để thực sự thay đổi và cải thiện việc đưa ra quyết định có đạo đức thì cần phải kết hợp hành động này với đạo đức hành vi và đặc biệt là những phương pháp tinh vi đặt đạo đức của chúng ta nằm trong khuôn khổ. Cách tiếp cận đó đòi hỏi sự hiểu biết về những cách tâm

trí chúng ta có thể tiếp cận các tình huống đạo đức khó xử và các phương thức khác nhau trong việc ra quyết định.

Bằng góc nhìn cá nhân, chúng tôi không thể chắc chắn rằng liệu bạn có phải là người có đạo đức hay không nhưng mục đích của chúng tôi là cảnh báo bạn về các điểm mù ngăn chặn bạn nhìn thấy khoảng cách giữa hành vi thực tế và hành vi bạn mong muốn. Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ cung cấp những bằng chứng quan trọng cho thấy sự đánh giá đạo đức của chúng ta được dựa trên các yếu tố ngoài nhận thức. Chúng tôi nghiên cứu các quá trình tâm lý tiềm ẩn đã tạo ra khoảng trống giữa mục đích và hành động cũng như vai trò của các tổ chức và môi trường chính trị trong việc mở rộng ranh giới này. Chúng tôi cũng cung cấp công cụ giúp hỗ trợ những quyết định đạo đức quan trọng với sự phản ánh nhiều hơn và ít thiên vị hơn ở cấp độ cá nhân, cấp độ tổ chức và cấp độ xã hội. Sau đó chúng tôi đưa ra những biện pháp can thiệp hiệu quả hơn có thể cải thiện đạo đức trong việc đưa ra quyết định ở một trong ba cấp độ này.

Bạn thì sao? Những ảnh hưởng của đạo đức Khoảng trống cho các cá nhân

Trong một cuộc khảo sát gần đây, hầu hết các nhà báo địa phương và trung ương bày tỏ sự tin tưởng mạnh mẽ rằng đa phần các phóng viên có đạo đức tốt hơn các chính trị gia họ nhằm vào. Ngược lại, hầu hết thành viên chính phủ và các nhà lãnh đạo kinh doanh khi được khảo sát, kể cả các thành viên trong Quốc hội lại cho rằng phóng viên cũng không có đạo đức hơn những đối tượng trong câu chuyện của họ. Vậy thì ai đúng? Tuy gần như không thể đi đến một kết luận khách quan nhưng rất nhiều các tài liệu nghiên cứu cách chúng ta quan niệm về bản thân đưa ra giả thuyết rằng cả hai nhóm trên đã quá đề cao quan điểm về lý tưởng đạo đức của riêng họ.

Một câu hỏi khác được đặt ra: CỰU NHÂN VIÊN tổng thống George W.Bush đã hành động một cách có đạo đức hay phi đạo đức khi ông quyết định xâm lược Iraq? Bạn đã trả lời câu hỏi này thế nào trong suốt những ngày đầu của cuộc chiến, khi sự việc trông như thể Mỹ đã "thắng"? Sự ưu tiên chính trị có thể tạo ra tính thiên vị cho câu trả lời này đến mức độ nào? Hầu hết mọi người tin rằng họ tương đối công bằng khi đánh giá hành vi của các viên chức dân cử. Tuy nhiên, ngay cả khi họ cố gắng nhớ lại quan điểm của mình vào thời điểm đưa ra quyết định, hầu hết họ đều bị ảnh hưởng bởi những điều họ đã

biết về việc quyết định đã được đưa ra như thế nào. Sở thích và quan điểm của chúng ta ảnh hưởng đến cách chúng ta đánh giá các tình huống khó xử về mặt đạo đức nhưng chúng ta lại không nhận ra điều này.

Ở điểm này, chúng tôi có thể đưa ra những dẫn chứng thuyết phục cho việc nhận định rằng những người khác đã quá đề cao quan điểm về lý tưởng đạo đức của riêng họ cũng như không hoàn toàn hiểu hết sự vận hành của chính tâm trí mình. Tuy vậy, bạn có thể vẫn còn hoài nghi liệu thông tin này có phù hợp với mình hay không. Thực tế, bạn có thể chắc chắn mình có đạo đức tốt như bạn vẫn luôn tin tưởng ở bản thân. Để kiểm chứng giả thiết này, hãy tưởng tượng bạn đã tình nguyện tham gia vào một thí nghiệm đòi hỏi bạn phải trả lời một số câu hỏi. Với mỗi câu trả lời đúng, bạn sẽ được thưởng một số tiền. Người thử nghiệm vô tình cho bạn biết rằng chương trình nghiên cứu có một nguồn tài trợ lớn và giải thích thêm một khi bạn hoàn thành công việc, bạn chỉ cần kiểm tra câu trả lời dựa theo một bảng đáp án, đếm số câu hỏi bạn trả lời đúng, hủy phiếu trả lời, báo cáo số câu hỏi bạn giải đáp chính xác cho người thử nghiệm và nhận lấy số tiền thưởng tương ứng với số câu trả lời bạn đã báo cáo.

Bạn sẽ trung thực báo cáo đúng số lượng câu đố giải quyết được cho người thử nghiệm hay bạn sẽ báo cáo một con số cao hơn?[8] Cần lưu ý rằng người thử nghiệm không có cách nào phát hiện ra nếu bạn đã gian lận. Mặc dù chúng tôi không biết liệu cá nhân bạn có gian lận trong việc này hay không nhưng chúng tôi chắc chắn rằng rất nhiều người có vẻ đàng hoàng đều gian lận – dù chỉ một chút. So với một nhóm các cá nhân không được phép hủy câu trả lời, những người được phép hủy báo lại số câu họ trả lời được nhiều hơn đáng kể so với những người đã không hủy. Những người gian lận có thể bỏ qua những câu bị lỗi do bất cẩn và vẫn tính đó là câu trả lời đúng nếu đáp án trùng khớp với suy nghĩ của họ hoặc họ cho rằng mình có thể giải quyết tốt hơn nhiều câu hỏi đó nếu có thêm 10 giây. Và khả năng họ gian lận sẽ tỉ lệ thuận với số tiền – giả sử là có – đặt trên mặt bàn vào thời điểm đó. Nghĩa là càng thấy nhiều tiền, họ sẽ càng có động cơ gian lận.[9] Trong trường hợp này, người tham gia có thể biện minh cho việc gian lận với lý do những người thử nghiệm có lắm tiền nhiều của. Nhiều bằng chứng cho thấy những người, trên lý thuyết, tin rằng họ trung thực và không bao giờ gian lận thì thực tế đã gian lận khi được trao một cơ hội để làm việc đó dễ dàng mà không sợ bị phát

hiện. Những người này không bao giờ thừa nhận sự gian lận của mình, thay vào đó, họ rời cuộc thí nghiệm mà vẫn giữ được hình ảnh trong sạch.

Có ý kiến cho rằng việc chúng ta cảm nhận được khoảng cách giữa việc chúng ta là ai và chúng ta thực sự là ai có liên quan đến vấn đề giới hạn nhận thức. Giới hạn nhận thức đề cập đến xu hướng bỏ qua các thông tin quan trọng và cần thiết khi đưa ra quyết định của con người, thay vào đó là tùy tiện đặt ra các giới hạn làm rối khả năng nhận thức vấn đề của bản thân.[10] Giới hạn nhận thức dẫn đến thất bại có hệ thống trong việc xem xét thông tin liên quan đến đời sống cá nhân và trách nhiệm của chúng ta.

Hãy nhìn vào bức tranh 1. Bạn nhìn thấy gì? Bây giờ hãy chú ý vào con chó đốm đang đánh hơi trên mặt đất. Hầu hết mọi người không thấy con chó đốm khi nhìn lần đầu tiên. Tuy nhiên, một khi họ biết nó ở đó, họ dễ dàng nhìn thấy nó và sự thật là họ không thể nhìn vào bức tranh mà không chú ý đến sự hiện diện của nó.

Bối cảnh nền đen trắng của bức tranh làm chúng ta không chú ý đến con chó đốm cũng như môi trường làm việc tập trung vào lợi nhuận có thể ngăn cản chúng ta nhìn thấy những giá trị liên quan đến đạo đức trong hành động.



Hình 1: Ảnh thuộc bản quyền của Ronald C. James

Như những gì bức tranh về con chó đốm biểu hiện, chúng ta bị "giới hạn nhận thức": nhận thức và việc đưa ra quyết định bị hạn chế theo những cách mà chúng ta không nhận ra. Ngoài việc là nạn nhân của sự giới hạn nhận thức, các nghiên cứu gần đây cho thấy chúng ta cũng bị lệ thuộc vào sự giới hạn đạo đức hoặc những hạn chế có hệ thống về đạo đức giúp chúng ta đem lại lợi ích cho bản thân từ quyền lợi của người khác. Ví dụ, một đồng nghiệp của Ann có lần nói rằng cô quyết định không tiêm ngừa cho con của mình vì nhận thấy có mối liên kết tiềm tàng giữa vắc-xin và bệnh tự kỉ. Hiểu rằng người đồng nghiệp có quyền thực hiện quyết định này, Ann chỉ gợi ý rằng người đồng nghiệp có thể đang đặt quá nặng vấn đề rủi ro của vắc-xin nếu so sánh với các nguy cơ bệnh tật nghiêm trọng khác. Ann cũng đưa ra khả năng đồng nghiệp của cô đã chưa cân nhắc kỹ ảnh hưởng từ quyết định của mình lên người khác, đặc biệt là các trẻ em khác có thể bị tổn thương miễn dịch dẫn đến tử vong nếu mắc phải một căn bệnh phổ biến như bệnh đậu mùa từ những trẻ em chưa tiêm chủng. Vài ngày sau, đồng nghiệp của Ann nói rằng cô ấy đang cân nhắc lại quyết định không tiêm chủng cho con vì từ trước đến nay cô ấy chưa bao giờ nghĩ đến việc những đứa trẻ khác có thể bị ảnh hưởng bởi quyết định của mình. Nghiên cứu tâm lý về những sai lầm của trí óc giúp giải thích tại sao cha mẹ có thể đặt nặng vấn đề rủi ro khi tiêm phòng vắc- xin khi so sánh với các nguy cơ bệnh tật khác nếu là vì lợi ích của con cái họ. Hiểu rộng hơn, giới hạn đạo đức có thể giải thích vì sao các bậc phụ huynh lại xem nhẹ yếu tố đạo đức trong hành động của mình – như việc đặt những đứa trẻ khác vào nguy hiểm – mà không hề nhận ra. Chúng ta sẽ tìm hiểu bằng cách nào những xu hướng tâm lý này lại tạo ra kiểu hành vi thiếu đạo đức một cách ngẫu nhiên.

Cuốn sách của triết gia Peter Singer Cứu lấy cuộc sống: Hành động bây giờ để chấm dứt đói nghèo cung cấp tài liệu phong phú về việc giới hạn nhận thức ngăn cản lòng từ thiện và thậm chí cả sự tự nguyện nghĩ về những vấn đề liên quan đến đạo đức.[11] Ông mở đầu cuốn sách bằng vấn đề sau:

Trên đường đến nơi làm việc, bạn đi ngang qua một cái ao nhỏ. Thỉnh thoảng, vào những ngày nóng nực, trẻ em vẫn đến chơi ở ao vì mực nước của ao chỉ đến bắp chân chúng. Hôm nay thời tiết mát mẻ, tuy nhiên, trời vẫn còn khá sớm, vì vậy bạn ngạc nhiên khi thấy một

đứa trẻ đang nghịch nước trong hồ. Khi đến gần hơn, bạn thấy đó chỉ là một đứa bé mới biết đi, đang vùng vẫy và không thể đứng thẳng hoặc bước ra khỏi hồ. Bạn tìm kiếm cha mẹ hoặc người giữ trẻ nhưng không có ai xung quanh. Cùng lúc đó đứa bé cũng không thể cố giữ đầu cao hơn mực nước được nữa. Nếu bạn không lội xuống và kéo đứa bé ra, nó rất có thể sẽ chết đuối. Lội xuống rất dễ dàng và an toàn nhưng bạn sẽ làm hỏng đôi giày mới mua vài ngày trước đó và làm cho quần áo ướt và lấm bẩn. Nếu bạn cứu đứa bé, đem nó về với người thân của nó rồi về thay quần áo, bạn sẽ bị trễ giờ làm. Bạn nên làm gì?

Singer lưu ý rằng hầu hết mọi người coi đây là một vấn đề dễ giải quyết. Rõ ràng, bất cứ ai cũng nên nhảy vào và cứu đứa bé bởi nếu không làm như vậy sẽ là không có lương tâm. Sau đó Singer tiếp tục diễn tả một thử thách được một người đàn ông ở Ghana kể lại:

Lấy cái chết của cậu bé sáng nay làm ví dụ. Cậu bé đã chết vì bệnh sởi. Chúng ta đều biết cậu bé có thể được chữa trị tại bệnh viện. Nhưng cha mẹ cậu bé không có tiền và vì vậy cậu bé đã phải chịu rất nhiều đau đớn và chết dần chết mòn không phải vì bệnh sởi mà là vì nghèo khổ. Hãy nghĩ đến việc một ngày có tới 270.000 trường hợp tương tự. Một số trẻ em chết vì thiếu thức ăn. Một số khác như cậu bé ở Ghana chết vì bệnh sởi, sốt rét, tiêu chảy và viêm phổi, tình trạng đó không tồn tại ở những nước phát triển hoặc nếu có, chúng cũng hầu như không bao giờ gây tử vong. Trẻ em dễ bị tổn thương bởi những căn bệnh này là do chúng không có nước sạch để uống hoặc không có nơi ở hợp vệ sinh và khi chúng mắc bệnh, cha mẹ chúng không thể chi trả cho việc điều trị y tế. UNICEF, Oxfam và nhiều tổ chức khác đang hoạt động để giảm bớt nghèo đói, cung cấp nước sạch và các chương trình chăm sóc y tế cơ bản và những nỗ lực này đang cải thiện tình hình một cách rõ rệt. Nếu các tổ chức cứu trợ có nhiều tiền hơn, họ có thể làm nhiều hơn và cứu được nhiều sinh mạng hơn.

Nhiều người nói rằng không thể so sánh hai chuyện hoàn toàn khác nhau như vậy nhưng hầu hết mọi người cảm thấy không thoải mái khi đọc câu chuyện thứ hai. Thực tế, hai câu chuyện này khá giống nhau ngoại trừ một khác biệt. Trong câu chuyện thứ nhất, bạn có khả năng nhận ra khoảng cách giữa những gì bạn nên làm và những gì bạn thật sự làm: bạn nên cứu cậu bé, và nếu không làm, rõ ràng là bạn sẽ cắn rứt lương tâm. Trong ví dụ thứ hai, những điểm mù đạo đức chắc chắn xuất hiện. Hầu hết mọi người cảm thấy xấu hổ

nếu họ biết họ đã thất bại trong việc cứu một mạng sống mà chỉ cần một số tiền tương đối nhỏ nhưng đa phần chúng ta đều làm đúng như vậy. Chúng tôi sẽ tìm hiểu khuynh hướng tâm lý tạo ra những điểm mù này và đề xuất những phương pháp loại bỏ chúng.

Một ví dụ khác, lấy trường hợp của Bernard Madoff[12]. Trong suốt ba thập kỷ qua, kế hoạch Ponzi[13] của Madoff đã tạo ra những tổn thất to lớn: hơn 15000 yêu cầu bồi thường thiệt hại trị giá gần 300 triệu đô-la và 64,8 tỷ đô-la lợi nhuận bị xóa sổ. Madoff bán hầu hết các khoản đầu tư của mình thông qua trung chuyển vốn, trong khi các quỹ trung chuyển không làm gì khác hơn là chuyển càng nhiều tiền thu được sang Madoff. Những người trung gian thường kiếm được một khoản hậu hĩnh nhờ phần trăm trích từ những quỹ đã đầu tư cộng với 20% từ bất kì lợi nhuận đầu tư nào thu được. Vì vậy, cũng như Madoff tuyên bố về mức độ thành công của mình, các quỹ trung chuyển ngày càng giàu có.

Rõ ràng Madoff là một kẻ lừa đảo và hành vi gian dối có mục đích của ông ta không liên quan đến chủ đề (hành vi thiếu đạo đức không chủ đích) của cuốn sách này. Tuy nhiên, chúng ta vẫn bị thu hút bởi những hành vi gây hại của người khác trong câu chuyện - những người không có ý định làm tổn hại những nạn nhân ngẫu nhiên của Madoff. Nhiều nhà phân tích giờ đây đã kết luận rằng việc cải thiện tất cả thị trường như Madoff đã từng là không thể thống kê. Các nhà quản lý của các quỹ trung chuyển có biết rằng Madoff đang thực hiện kế hoạch Ponzi hay họ chỉ đơn giản không nhận ra rằng để việc làm của Madoff đạt được mức ban đầu và ổn định là điều không thể? Nhiều bằng chứng cho thấy nhiều quỹ trung chuyển có những dấu hiệu sai phạm nhưng nhà quản lý lại thiếu động lực để điều tra bằng chứng có sẵn. Ví dụ, Rene-Thierry Magon de la Villehuchet, một hậu duệ của giới quý tộc Châu Âu và là giám đốc điều hành của Access International Advisors và Marketers đã đầu tư tiền của mình, tiền của gia đình và tiền của các khách hàng châu Âu giàu có cho Madoff. Ông đã được cảnh báo nhiều lần về Madoff và nhận được nhiều bằng chứng cho thấy việc thu được lợi nhuận từ Madoff là không thể nhưng ông vẫn làm ngơ. Hai tuần sau Madoff đầu hàng chính quyền, để lại Villehuchet đã tự sát trong văn phòng của mình tại New York.

Đây là ví dụ cuối cùng của dạng điểm mù tâm lý có ảnh hưởng đến chúng ta. Trong thí nghiệm có lẽ là nổi tiếng nhất về tâm lý học,

Stanley Milgram đã chứng minh rằng con người có thể tham gia vào hành vi thiếu đạo đức để hoàn thành nghĩa vụ của mình với chính quyền. Mỗi người tham gia trong nghiên cứu của Milgram đóng vai trò là "giáo viên", trong khi một người hợp tác nghiên cứu (đã được đào tạo bởi người thử nghiệm) đóng vai là "học trò". Người học trò đóng vai một kế toán 47 tuổi. Giáo viên và học trò được cách ly, chẳng hạn giáo viên không thể nhìn thấy học trò. Giáo viên được nói rằng công việc của ông ta là điều chỉnh những cú sốc điện có cường độ tăng dần, dao động từ 15 vôn đến 450 vôn khi người học trò mắc sai lầm.

Người học trò đã mắc sai sót trong công việc và người hợp tác cần điều chỉnh những cú sốc điện. Lên đến gần 150 vôn, những tiếng lẩm bẩm thỉnh thoảng phát ra từ phía bên kia bức tường nơi người học trò đứng (trên thực tế, người học trò không bị sốc điện, anh ta chỉ diễn như vậy). Đến 150 vôn, người học trò hét lên đau đớn và yêu cầu muốn dừng thí nghiệm lại. Nếu giáo viên từ chối tiếp tục thí nghiệm, người điều hành sẽ khăng khăng rằng phải tiến hành thí nghiệm đến phút cuối cùng. Từ 150 đến 300 vôn, giáo viên nghe người học trò cầu xin được thả ra và than phiền về tình trạng tim của mình. Ở 300 vôn, người học trò đập mạnh vào tường và yêu cầu được thả ra. Trên 300 vôn, người học trò đã hoàn toàn im lặng.

Milgram đã khảo sát các nhà tâm thần học, nghiên cứu sinh, các giảng viên môn khoa học hành vi, sinh viên năm hai và những người thuộc tầng lớp trung lưu về kỳ vọng của họ trong việc những người tham gia nghiên cứu đóng vai trò là giáo viên sẽ phản ứng thế nào trong cuộc nghiên cứu. Những người trả lời khảo sát đã dự đoán rằng gần như tất cả giáo viên sẽ từ chối vượt quá mức 150 vôn và chỉ có một trong hàng nghìn người tham gia sẽ đi đến mức 450 vôn. Tuy nhiên, trong thí nghiệm thực tế, 65% số người đóng vai "giáo viên" đẩy cường độ dòng điện lên 450 vôn.[14] Những kết quả gây ấn tượng mạnh mẽ này cho thấy hành vi đạo đức thực tế của chúng ta khác biệt rõ ràng với mong đợi của chúng ta về hành vi của mình. Nhiều giáo thừa nhận rằng mặc dù họ thấy khó chịu và tức giận trong suốt quá trình nghiên cứu, họ vẫn báo cáo kết quả lên các chuyên gia của cuộc thử nghiệm.

Nghiên cứu của Milgram được nhân rộng lên nhiều lần với hơn 1000 người tham gia. Mặc dù ngày nay thí nghiệm đầy đủ không được nhân rộng đã đưa đến những quy định nghiêm ngặt hơn rất nhiều về việc xử lý đối tượng thí nghiệm nhưng một bản sao gần đây

cho thấy 70% những người tham gia nghiên cứu hiện thời vẫn sẵn sàng đẩy mức sốc điện lên tới 150 vôn.[15] Ngoài ra, vào năm 2010, các nhà sản xuất bộ phim tài liệu của Pháp đã mời mọi người tham gia một trò chơi thử nghiệm trên truyền hình có tên Trò chơi của cái chết – một chương trình giả tưởng. Không ai biết những người tham gia. Trước khi bắt đầu, 80 người tham gia ký kết hợp đồng đồng ý gây sốc điện lên các thí sinh khác. Với những camera ghi hình cùng sự khuyến khích của đám đông và người dẫn chương trình, 46 trong số 80 người tham gia đã gây ra những cú sốc điện nghiêm trọng đủ để một người đàn ông (thật ra là một diễn viên) trông như đã chết. Sau đó, một trong số những người tham gia thừa nhận rằng cô đã làm theo chỉ thị mặc dù ông bà của cô đã từng là nạn nhân của nạn tàn sát hàng loạt người Do Thái.[16]

Một phân tích mới đây của Pat Werhane, Laura Hartman, Budhan Parmar và Dennis Moberg xem xét lại những thí nghiệm của Milgram đã sử dụng một thấu kính tương tự như cái chúng ta sử dụng trong cuốn sách này.[17] Thay vì tin rằng những người tham gia nghiên cứu đã đưa ra một quyết định có nguy cơ làm tổn hại đến người học viên chỉ vì tuân theo chỉ thị của người điều hành, nhóm nhiên cứu này lập luận rằng các giáo viên trong thí nghiệm có hệ thần kinh không bình thường. Quá tập trung làm theo các hướng dẫn của người thử nghiệm, nhiều người tham gia nghiên cứu đã không nhận thức được đây là tình huống khó xử về mặt đạo đức.

Nhằm giúp bạn khám phá ra những khoảng trống về đạo đức, chúng tôi sẽ đặt bạn vào các quy trình tâm lý tạo ra điểm mù. Quan trọng hơn, chúng tôi xác định những chiến lược hiệu quả giải thích cho các quá trình tâm lý – bao gồm những ảnh hưởng của sự thúc đẩy và học cách đánh giá cũng như rút ra bài học chính xác từ hành vi trước đó. Bằng việc loại bỏ các điểm mù thông thường, bạn có thể học cách làm những gì bạn nghĩ là đúng với sự suy xét cẩn thận hơn.

Còn về tổ chức của bạn? Những ảnh hưởng của kẽ hở đạo đức đối với những tổ chức

Vì những thảm họa tiềm tàng trên diện rộng, những kẽ hở đạo đức ở cấp độ cá nhân trở nên phức tạp hơn khi xem xét ở cấp độ tổ chức. Một ví dụ thuyết phục là vụ nổ năm 1986 của tàu con thoi Challenger sau khi nó được phóng ở mức nhiệt thấp nhất trong lịch

sử.[18] Những phân tích postcrash trên phạm vi rộng ghi nhận vụ nổ xảy ra bởi vì một vòng đệm của một trong những tên lửa đẩy đã không được đóng kín ở nhiệt độ thấp.

Ngày 27 tháng 1 năm 1986, đêm trước khi phóng tàu con thoi, các kỹ sư, quản lý của NASA và của nhà thầu sản xuất tàu con thoi Morton Thiokol đã gặp mặt để thảo luận về độ an toàn khi phóng tàu Challenger ở nhiệt độ thấp. Trong bảy trường hợp trên tổng số hai mươi bốn chương trình phóng tàu con thoi trước đây, vấn đề với vòng đệm đã được phát hiện. Giờ đây, dưới áp lực thời gian khắc nghiệt, các kỹ sư của Morton Thiokol đã khẩn trương cùng nhau lắp ráp con tàu. Họ đã khuyên cấp trên và nhân viên của NASA không được phóng tàu con thoi ở nhiệt độ thấp vì vòng đệm có vấn đề.

"Nhân viên NASA đã phản đối khuyến cáo không được khởi động của chúng tôi." Roger Boisjoly, một kỹ sư của Morton Thiokol đã tham gia cuộc họp kể lại.[19] Đáp lại thái độ phản ứng tiêu cực của NASA với lời kiến nghị không được phóng tàu, giám đốc của Morton Thiokol yêu cầu tổ chức một buổi họp kín. "Như [giám đốc NASA] Larry Mulloy đưa ra kết luận", Boisjoly, giám đốc Morton Thiokol viết, "Joe Kilminster yêu cầu một cuộc họp kín 5 phút để đánh giá lại các dữ liệu và tổng giám đốc của chúng ta, Jerry Ma- son, nói với giọng nhẹ nhàng: "Chúng ta phải đưa ra quyết định khôn ngoan."

Trong phiên họp kín sau đó, "Không ai trong ban quản trị muốn bàn luận về sự thật", Boisjoly nổi giận viết.[20] Theo ông, cấp trên chủ yếu tập trung vào việc làm hài lòng khách hàng, NASA vốn đã đặt Morton Thiokol vào tình thế phải chứng minh việc phóng tàu con thoi là không an toàn chứ không phải là đưa ra những lý do điển hình để không phóng tàu cho tới khi có bằng chứng rõ ràng về mức độ an toàn[21] "Các giám đốc đang nỗ lực để lập một danh sách dữ liệu để hỗ trợ quyết định vận hành", Boisjoly viết, "nhưng không may cho họ, dữ liệu đã nghiêng về quyết định không vận hành."[22] Chống lại sự phản đối từ các kỹ sư của mình, bốn quản lý thâm niên của Morton Thiokol hiện thời đã bỏ phiếu đề xuất vận hành. Họ đã đưa đề xuất cho NASA và nhanh chóng được chấp nhận.

Có lẽ điểm đáng chú ý nhất của câu chuyện là dữ liệu mà các kỹ sư phân tích khi cố gắng xác định xem liệu nhiệt độ có liên quan đến lỗi vòng đệm hay không. Các kỹ sư của NASA và Morton Thiokol tranh

cãi về vai trò của nhiệt độ dựa trên thực tế là tình trạng nhiệt độ thấp đã xảy ra nhiều lần trong bảy lần phóng khi có vấn đề về vòng đệm. Nhiều người trong số các kỹ sư của cả hai bên đều không thấy được dấu hiệu có thể quan sát rõ ràng nào liên quan đến vòng đệm. Đây là những kỹ sư giàu kinh nghiêm được đào tạo về phân tích một cách nghiêm ngặt. Họ đủ năng lực để tìm hiểu liệu nhiệt độ bên ngoài có liên quan đến việc hỏng động cơ hay không, họ nên kiểm tra mức nhiệt độ ở cả trường hợp an toàn và không an toàn. Tuy nhiên không ai ở NASA hay Morton Thiokol hỏi về nhiệt độ trong mười bảy lần phóng trước đó, những lần mà lỗi về vòng đệm không xảy ra. Một cuộc kiểm tra tất cả dữ liệu cho thấy mối liên hệ rõ ràng giữa nhiệt độ và lỗi vòng đệm cao su và rằng tàu Challenger có đến 99% khả năng sẽ thất bại. Nhưng vì các kỹ sư bị gượng ép trong suy nghĩ, họ chỉ nhìn vào các dữ liệu có sẵn và không hề chú ý tới mối liên quan này.

Sự thất bại của các kỹ sư NASA và Morton Thiokol trong việc nhìn ra ngoài ranh giới dữ liệu trong phòng là một sai sót dẫn đến việc bảy phi hành gia phải mất mạng và gây cho chương trình không gian tổn thất nghiêm trọng. Việc những người đưa ra quyết định mắc sai lầm bởi hạn chế trong phân tích của họ - chỉ bó hẹp với các dữ liệu trong phòng hơn là yêu cầu dữ liệu nào sẽ giải đáp tốt nhất câu hỏi được đặt ra là khá phổ biến. Những người đưa ra quyết định đã mắc sai lầm phổ biến trong việc giới hạn đạo đức: tiến về phía trước quá nhanh với thông tin có sẵn hơn là ưu tiên đặt câu hỏi dữ liệu nào liên quan đến việc trả lời câu hỏi được đặt ra và cân nhắc xem liệu quyết định sẽ ảnh hưởng đến tình huống hoặc những người liên quan như thế nào.

Khoảng trống đạo đức của một tổ chức không chỉ là tổng thể những khoảng trống đạo đức cá nhân của nhân viên. Làm việc theo nhóm hoặc theo liên minh các tổ chức tạo ra thêm những kẽ hở đạo đức. Tư duy tập thể - xu hướng để các nhóm liên kết tránh được một sự đánh giá thực tế về đạo đức thay vì hành động có lợi cho tập thể – có thể ngăn ngừa việc các nhóm đối mặt với những quyết định không chắc chắn như trường hợp quyết định phóng tàu Challenger của NASA.[23]

Ngoài ra, ranh giới chức năng ngăn cản các cá nhân nhìn nhận vấn đề như một người có đạo đức. Các tổ chức thường phân đoạn các quyết định trong các nhóm cụ thể hoặc phân tán các khía cạnh khác nhau của một quyết định đến các bộ phận khác nhau trong tổ chức.

Kết quả là tình trạng khó xử điển hình về đạo đức có xu hướng được nhìn nhận như một vấn đề về kỹ thuật, tiếp thị hoặc tài chính, ngay cả khi mối liên hệ đạo đức là hiển nhiên đối với các nhóm khác. Tổng giám đốc Morton Thiokol, Jerry Mason đã quyết định xem xét câu hỏi liệu khởi động tàu Challenger có là một "quyết định khôn khéo". Quan điểm này cho phép ông ta và những người khác tại cuộc họp cuối cùng chuẩn bị cho việc phóng tàu và xem nhẹ các khía cạnh đạo đức của vấn đề như có thể bỏ qua việc mạng sống của con người bị đe dọa. Việc xem nhẹ này khiến nhân viên đưa ra các quyết định có vẻ vô hại không nhận ra quyết định của mình có ảnh hưởng tới người khác nhiều như thế nào. Chỉ khi ranh giới được loại bỏ, tầm quan trọng của đạo đức trong các quyết định mới trở nên rõ ràng. Trang bị hiểu biết về lý do tại sao có sự suy đồi đạo đức, nhân viên có thể khám phá những giá trị quyền lực có thể ảnh hưởng đến hành vi của bản thân và chẩn đoán hiệu quả những "hố" lương tâm trong tổ chức của họ.

Còn về xã hội? Những hệ lụy của kẽ hở đạo đức đối với xã hội

Quyết định chính sách có thể là tập hợp các quyết định quan trọng nhất của chúng ta trong xã hội. Tuy nhiên, trong lĩnh vực này, những điểm mù có thể đóng vai trò chủ động, bất thường mà chính ta cũng không có nhận thức rõ ràng về chúng.[24] Ví dụ, xem xét trường hợp hiến nội tạng mà Max đã viết phỏng lại với các đồng nghiệp:[25]

Bạn thích lựa chọn nào hơn?

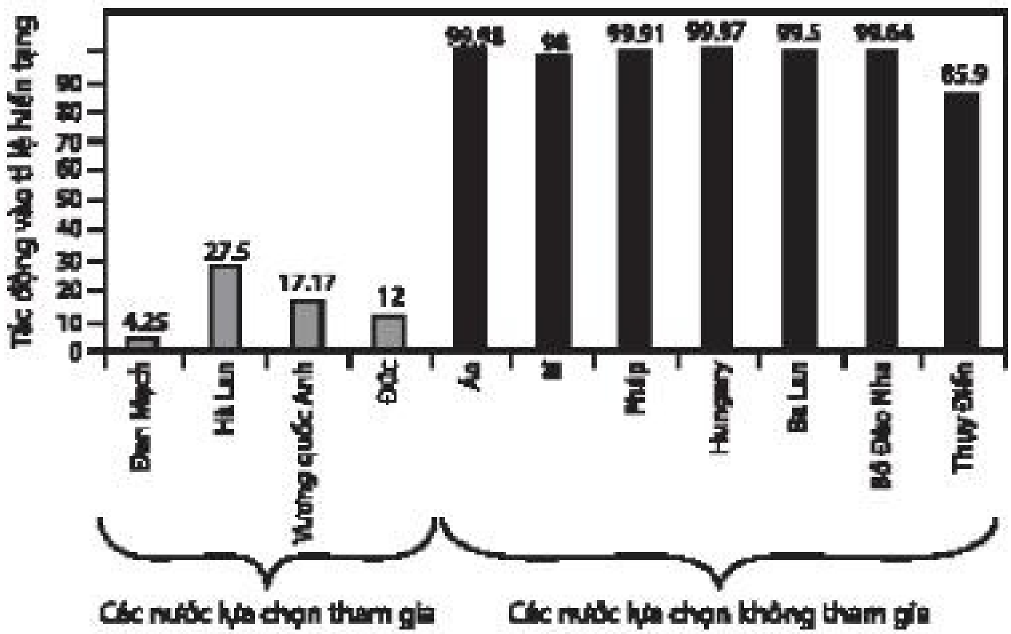
A. Nếu bạn chết trong một tai nạn, tim và những bộ phận khác của bạn sẽ được sử dụng để cứu những mạng sống khác. Ngoài ra, nếu bạn cần cấy ghép nội tạng thì sẽ có 90% cơ hội bạn nhận được nội tạng.

B. Nếu bạn chết trong một tai nạn, bạn sẽ được chôn với tim và những bộ phận khác trên người bạn. Ngoài ra, nếu bạn cần cấy ghép nội tạng, bạn sẽ có 45% cơ hội nhận được nội tạng.

Hầu hết chúng ta có phản xạ ưu tiên cho lựa chọn A. Đó là một lựa chọn tốt, bởi vì nếu hệ thống hiến tạng Mỹ có một lựa chọn tương tự như A thì có thể cứu đến 6000 mạng người mỗi năm chỉ riêng ở Mỹ - gần gấp đôi số người thiệt mạng trong vụ tấn công 11/9. Tuy

nhiên, Mỹ lại đi theo một chính sách hiến nội tạng giống lựa chọn B nhiều hơn. Tại sao lại như vậy? Ở Mỹ, nếu bạn chết trong một tai nạn và không đưa ra quyết định rõ ràng nào về thân thể của mình, bạn sẽ được chôn (hoặc hỏa táng) cùng với nội tạng còn nguyên vẹn. Con nếu bạn muốn hiến tạng, bạn cần chủ động chọn lựa tham gia một hệ thống tài trợ (điển hình khi bạn gia hạn giấy phép lái xe). Ngược lại, ở nhiều nước châu Âu, nếu bạn không có quyết định rõ ràng về việc hiến tạng, các bác sĩ có thể cắt bỏ các bộ phận còn dùng được để cấy ghép. Ở những quốc gia này, bạn cần chủ động không tham gia vào hệ thống nếu bạn muốn giữ lại nội tạng sau khi chết. Trong cả hai trường hợp, bạn đều có một lựa chọn, giả sử bạn suy nghĩ và chọn giải pháp cho phù hợp thì lựa chọn mặc định lại không giống nhau. Hệ thống lựa chọn tham gia cơ bản tạo ra lựa chọn B, trong khi hệ thống lựa chọn không tham gia cơ bản tạo ra lựa chọn A.

Như hình vẽ số 2 cho thấy, lựa chọn mặc định dẫn tới những sự khác biệt to lớn và khủng khiếp trong tỉ lệ hiến tạng giữa các bang. Còn ở Mỹ? Tỉ lệ hiến tạng đạt 44%, một kết quả khá tốt cho một nước lựa chọn tham gia nhưng lại là một kết quả khủng khiếp so với những gì có thể đạt chỉ bằng một sự thay đổi đơn giản trong tâm trí. (Trong trường hợp bạn đang tự hỏi tại sao tỉ lệ cho phép hiến tạng của Thụy Điển thấp hơn so với các quốc gia không tham gia khác, đó là vì Thụy Điển đem lại cho những người thân còn sống của những người đã chết một cơ hội lớn hơn để từ chối hiến tạng).



Hình 2: Tỉ lệ hiến tạng của các nước ở châu Âu. Thuộc bản quyền

của E. J. Johnson và D. Goldstein (2003), “Do Defaults Save Lives?” (Tạm dịch: Sự vắng mặt của pháp luật có cứu được mạng sống hay không?). Tài liệu được công bố với sự cho phép của AAAS.

Con số về mạng người có khả năng được cứu ở Mỹ - 6000 người mỗi năm – từ một thay đổi đơn giản trong luật pháp là một ví dụ sâu sắc về vai trò của xã hội trong việc tạo nên và duy trì các điểm mù. Trong khi có thể có những người sáng suốt, chân thực phản đối việc hiến tạng vì những lí do tôn giáo hoặc đạo đức, trọng tâm của chúng tôi là về số lượng lớn công dân và những nhà lãnh đạo sẽ ưu tiên lựa chọn A và họ cũng sẽ ủng hộ khi đất nước tiếp tục phải sử dụng đến lựa chọn B.

Là một phần của xã hội, tất cả chúng ta muốn các cá nhân và tổ chức đại diện cho chúng ta cư xử một cách có đạo đức. Tuy nhiên những người đưa ra quyết định ảnh hưởng tới xã hội có xu hướng không nhận thức được những điểm mù ngăn cản họ làm điều đó. Hãy xem xét một câu chuyện liên quan đến thẩm phán Antonin Scalia ở Tòa án tối cao. Vào tháng 3 năm 2004, Tổ chức Sierra đã đệ đơn yêu cầu Scalia không tham gia vào việc xét xử vụ Cheney v. U.S District Court với lí do Scalia đã đi săn vịt ở Louisiana với Phó Tổng thống vào tháng giêng năm 2004. Tòa án tối cao đang xét xử vụ án và buộc ông Cheney phải cung cấp thông tin về lực lượng năng lượng đặc nhiệm ông ta chỉ huy trong khi chính quyền Bush đang xây dựng chính sách về môi trường. Tổ chức Sierra đã đưa ra những bằng chứng rõ ràng rằng tình bạn giữa Scalia và Cheney có thể ảnh hưởng đến việc xét xử của Scalia. Nhưng Scalia từ chối đứng ngoài vụ việc; ông khẳng định rằng tình bạn của ông với Phó Tổng thống sẽ không bóp méo sự phán xét của mình và không vi phạm các quy định về xung đột lợi ích của Tòa án tối cao. “Nếu để người ta nghĩ rằng một thẩm phán của Tòa án tối cao có thể bị mua chuộc dễ dàng”, Scalia bình luận, “thì đất nước đang gặp rắc rối lớn hơn tôi tưởng tượng.”[26]

Những bình luận của Scalia cho thấy ông từ chối hoặc không nhận thức được bằng chứng rõ ràng về các khía cạnh tâm lý của xung đột lợi ích. Thậm chí các khía cạnh này gây nhiều phiền toái hơn sự thiếu hiểu biết những quy định của Tòa án tối cao, thứ mà giống như hầu hết các nguyên tắc và luật lệ nhằm bảo vệ chống lại các xung đột lợi ích, phòng chống tham nhũng có chủ ý.[27] Tuy nhiên hầu hết các

trường hợp tham nhũng và hành vi phi đạo đức nói chung là không có chủ ý - đó là một sản phẩm của giới hạn đạo đức và sự xem nhẹ khía cạnh đạo đức của vấn đề. Vì lý do này, những quy định của pháp luật về hành vi cố ý tham nhũng được sử dụng tương đối ít để bảo vệ xã hội.

Giới hạn đạo đức: Những ảnh hưởng ở ba trình độ phân tích

Những tác động từ sự thất bại trong việc xem xét các giới hạn đạo đức trở nên phức tạp khi chúng ta xem xét cả ba cấp độ - cá nhân, tổ chức và xã hội cùng một lúc. Hãy xem xét câu chuyện sau đây:

Tưởng tượng rằng bạn 55 tuổi và vừa bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư giai đoạn đầu. Bạn tìm hiểu tất cả lựa chọn điều trị có sẵn, tham khảo ba bác sĩ xuất sắc trong các lĩnh vực khác nhau và nhanh chóng nhận ra rằng bạn đang phải đối mặt với quyết định quan trọng nhất của cuộc đời. Các bác sĩ phẫu thuật đề xuất bạn thực hiện phẫu thuật để loại bỏ khối u. Các chuyên gia X-quang cho rằng bạn nên tiêu trừ khối u bằng bức xạ. Bác sĩ vi lượng tin rằng bạn nên sử dụng thuốc và chờ đợi để xem căn bệnh ung thư tiến triển ra sao. Làm thế nào mà ba bác sĩ nổi tiếng lại giới thiệu những cách điều trị khác nhau như vậy?

Trong hồi ký của mình, Swimming Across, Andy Grove, CỰU NHÂN VIÊN chủ tịch của Intel, đã miêu tả cách mình đối mặt với vấn đề này khi ông được chẩn đoán mắc bệnh ung thư tuyến tiền liệt vào năm 1995. Grove có các nguồn lực tài chính và các lợi thế khác để tìm cách chữa trị tốt nhất có thể. Ông bắt đầu cuộc họp với các bác sĩ hàng đầu đại diện cho một trong ba quy trình điều trị đã được khuyến cáo với mình. Mỗi bác sĩ đều khuyến cáo một cách mạnh mẽ rằng Grove nên sử dụng phương pháp điều trị mà họ đưa ra và họ sẽ cố gắng hết sức để thực hiện quy trình điều trị hoàn hảo.[28]

Cốt lõi của vấn đề này là một tình trạng khó xử về đạo đức. Giả sử mỗi bác sĩ có khả năng nhìn nhận vấn đề về việc cho bệnh nhân lời khuyên về phương pháp điều trị tốt nhất có thể mà không xem xét vấn đề dưới góc nhìn đạo đức. Đồng thời, mỗi bác sĩ cũng thiên về ủng hộ kế hoạch điều trị dựa trên lĩnh vực chuyên môn của mình. Vấn đề nan giải không phải là các bác sĩ đang nói dối bệnh nhân để trục lợi cho mình. Rõ ràng, các bác sĩ có niềm tin mạnh mẽ về khuyến nghị

của họ. Họ điều trị cùng một căn bệnh nhưng mỗi người lại tin rằng cách điều trị của mình tốt hơn và họ không nhận ra rằng niềm tin của họ mang tính tư lợi. Nói cách khác, họ không nhận ra rằng họ đang đối mặt với một tình huống khó xử về đạo đức: khuyến cáo cách điều trị của họ hoặc cách điều trị tốt nhất cho bệnh nhân. Họ không nhận ra rằng việc rèn luyện, sự ưu tiên và sở thích ngăn cản họ cung cấp những lời khuyên khách quan.

Xung đột lợi ích đã thu hút được sự chú ý của cộng đồng y tế và ở Washington, Thượng nghị sĩ Charles Grassley đã lên án các trường y khoa và các tổ chức khác về việc không làm gì khác hơn để giải quyết trường hợp này. Theo hệ thống hiện nay, các bác sĩ có những động cơ về tài chính cá nhân ảnh hưởng đến việc kê đơn thuốc và đưa ra phương pháp điều trị chứ không phải vì quyền lợi tốt nhất của bệnh nhân. Tuy nhiên, những bác sĩ thông minh nhất, được đào tạo chuyên nghiệp nhất lại bối rối vì những lời chỉ trích họ vì họ tự tin về lương tâm nghề nghiệp của mình và "sự thật" là họ luôn luôn đặt quyền lợi của bệnh nhân lên đầu tiên. Bác sĩ, như những chuyên gia trong các lĩnh vực khác, chẳng hạn như thẩm phán Scalia, có xu hướng quan niệm xung đột lợi ích là một vấn đề tham nhũng cố ý. Nhưng những nghiên cứu đã làm rõ những khía cạnh nguy hại hơn của xung đột lợi ích: khi người ta nhìn thấy quyền lợi của mình trong một vấn đề nhất định nào đó, họ không còn khả năng khách quan. Hầu hết các bác sĩ, như hầu hết mọi người, bị ảnh hưởng bởi xung đột lợi ích nên đưa ra quyết định điều trị thành kiến không hề nhận thức về tính đạo đức trong quyết định của họ. Họ thật sự tin rằng họ đang đặt quyền lợi của bệnh nhân lên trên hết.

Tại sao chúng ta, một xã hội lại tiếp tục chịu đựng xung đột lợi ích trong rất nhiều vấn đề liên quan đến sinh tử? Hầu hết mọi người muốn tìm một lời giải thích duy nhất cho một vấn đề xã hội nhất định, dù đó là tình trạng nghèo nàn, vô gia cư hay vấn đề mang thai ở tuổi vị thành niên. Giáo sư Ann McGill thuộc đại học Chicago đã minh họa sự thiên vị nhận thức này bằng ví dụ cực đoan về việc mọi người không bao giờ ngừng tranh cãi rằng tính cẩu thả của thiếu niên hay sự thiếu kiểm soát việc sinh đẻ mới dẫn đến việc có thai ở tuổi vị thành niên, trong khi câu trả lời rõ ràng là cả hai đều gây ra vấn đề. [29] Tương tự, không có lời giải thích duy nhất cho những tình huống khó xử về đạo đức, đúng hơn là những điểm mù tạo thành ở nhiều mức độ phân tích: cá nhân, tổ chức, và xã hội.

Ở cấp độ cá nhân, như chúng tôi đã đề xuất, chúng ta là nạn nhân của các quá trình tâm lý thiên về quyết định của chúng ta và quan trọng hơn, chúng ta không biết chúng ta đang thiên vị. Ở cấp độ tổ chức, những nhà lãnh đạo kinh doanh thường không đánh giá cao vai trò của việc giới hạn đạo đức trong các quyết định của nhân viên. Hơn nữa, họ thường tin rằng sự liêm chính của nhân viên sẽ bảo vệ họ và tổ chức khỏi những vi phạm đạo đức. Tuy nhiên, nhiều sự vi phạm đạo đức bắt nguồn từ những phức tạp trong tâm lý con người hơn là từ sự liêm chính. Để đưa ra những hành động can thiệp sáng suốt, các nhà lãnh đạo cần xem xét cách thức mà môi trường hiện tại của họ có thể thúc đẩy hành động phi đạo đức trong tình thế người đưa ra quyết định không có nhận thức tỉnh táo. Ở cấp độ xã hội, khi các cá nhân và tổ chức không thể hoặc sẽ không giải quyết những vấn đề này, vấn đề sẽ được đệ trình lên chính phủ liên bang. Khi chính phủ không thể vật lộn với sự giới hạn đạo đức của cá nhân, tổ chức và các ngành kinh doanh, các giải pháp hiệu quả sẽ nằm ngoài tầm với. Giữa các ngành kinh doanh, những quá trình tâm lý dẫn đến việc xem nhẹ yếu tố đạo đức và giới hạn đạo đức phải được xem xét. Việc này đòi hỏi chúng ta đưa ra những thay đổi về giá trị mặc định của xã hội để làm nổi bật sự cân bằng giá trị mà chúng ta đang tạo ra và thu hút sự chú ý cho những vấn đề cần được quan tâm trong tương lai.

Điều gì sắp tới

Trong chương này, chúng tôi đã cố tình tránh đưa ra định nghĩa của thuật ngữ "đạo đức" hay phân biệt giữa đạo đức và đạo lý. Bạn có thể tìm thấy những định nghĩa và sự khác biệt như vậy ở những cuốn sách khác. Chúng tôi không khẳng định mình nắm giữ chìa khóa đến cội nguồn của đạo lý và chúng tôi cũng không có hứng thú trong việc thay đổi đạo đức của bạn để phù hợp với đạo đức của chúng tôi.[30] Thay vì trình bày những ý tưởng của chúng tôi về những gì tạo thành hành vi đạo lý hoặc đạo đức, chúng tôi quan tâm làm nổi bật các nguyên nhân khác nhau lý giải vì sao mọi người lại cư xử theo những cách có thể mâu thuẫn với giá trị cá nhân của họ.

Chúng tôi cũng không có hứng thú với việc hạn chế lời khuyên của các bác sĩ hoặc các nhóm chuyên gia khác. Việc nhắc nhở những chuyên gia có tay nghề rằng những quyết định của họ nên dựa trên lợi ích tốt nhất của bệnh nhân, khách hàng và cử tri hơn là dựa trên những lợi ích về mặt tài chính là quá đơn giản. Mục đích chính của

chúng tôi là là thuyết phục các cá nhân, bao gồm bác sĩ, giám đốc điều hành, kế toán, cố vấn viên, chính trị gia và tất cả công dân – rằng họ bị ảnh hưởng bởi những điểm mù ngăn cản họ đáp ứng những tiêu chuẩn đạo đức của mình. Đa phần các hành động của ta vẫn dựa trên nền tảng đạo đức nhất định. Vào những thời điểm khác, khi phải làm trái với lương tâm, chúng ta vẫn nhận ra. Cuốn sách này tập trung vào những trường hợp nguy hiểm hơn: những lần chúng ta vô tình cư xử thiếu đạo đức. Chương 2 sẽ kết nối quan điểm của chúng tôi với những lý thuyết hiện tại của tư tưởng đạo đức. Trong chương 3, chúng tôi sẽ cảnh báo bạn về sự giới hạn đạo đức và các giới hạn bên trong tâm trí con người đặt vào hành vi đạo đức. Trong chương 4, chúng tôi sẽ phơi bày các lắt léo về mặt tinh thần dẫn đến việc các giá trị đạo đức bị xem nhẹ. Ở chương 5, chúng tôi sẽ trình bày bằng chứng cho thấy những điểm mù về đạo đức không những ngăn cản chúng ta nhận ra những kẽ hở đạo đức của chính mình mà còn là những kẽ hở đạo đức của những người xung quanh. Trong chương 6 và 7, chúng tôi sẽ thảo luận về cách các tổ chức và chính phủ làm trầm trọng thêm hành vi phi đạo đức. Chúng tôi sẽ kết luận, trong chương 8, bằng cách đưa ra lời khuyên ở cấp độ cá nhân, tổ chức và xã hội về cách loại bỏ các điểm mù và những tình huống khó xử về đạo đức trong cuộc sống của bạn một cách rõ ràng hơn.

Chú thích:

[1] Sự sai lệch trong đánh giá có thể được gây ra bởi việc đánh giá quá cao đạo đức của bản thân và đánh giá thấp đạo đức của những người còn lại. Những bài viết dưới đây là những bằng chứng thuyết phục cho những ảnh hưởng có thể có khi tự đánh giá quá cao đạo đức: N. Epley and D. Dunning (2000) – "Feeling 'Holier than thou': Are Self-Serving Assess- ments Produced by Errors in Self- or Social Prediction? " (Tạm dịch: Cảm thấy "Một người trên vạn người": Sự tự đánh giá bản thân được tạo ra từ sai lầm của chính bản thân hay các dự báo xã hội?).

[2] Trong giới truyền thông Mỹ, Wall Street tượng trưng cho những lợi ích của tầng lớp bình dân và chủ các doanh nghiệp nhỏ; Main Street tượng trưng cho những lợi ích của tầng lớp thượng lưu, chủ các tập đoàn lớn; Washington trong câu này tượng trưng cho chính trị, quyết định của chính phủ. (Biên tập chú thích)

[3] B. Steverman and D. Bogoslaw (18/10/2008) “The Financial Crisis Blame Game” (Tạm dịch: “Khủng hoảng tài chính – lỗi của ai?”).

[4] F. Dobbin and A. Kalev (2007), “The Architecture of Inclusion: Evi- dence from Corporate Diversity Programs” (Tạm dịch: Mô hình tổng hợp: Bằng chứng từ các dự án hợp tác trên mọi lĩnh vực).

[5] http://www.aspencbe.org/documents/ExecutiveSummaryMBA tudentA itudesReport2008.pdf.

[6] C. D. Batson, J. L. Kobrynowicz, H. Dinnerstein, C. Kampf, và A. D. Wilson (1997), “In a Very Different Voice: Unmasking Moral Hypocrisy” (Tạm dịch: Một tiếng nói khác: Tháo bỏ Mặt nạ Đạo đức giả) .

[7] P. Valdesolo and D. DeSteno (2007), “Moral Hypocrisy: Social Groups and the Flex- ibility of Virtue” (Tạm dịch: “Đạo đức giả: Nhóm xã hội và sự linh hoạt của đạo đức”).

[8] F. Gino và L. Pierce (2009), “The Abundance Effect: Unethical Behav- ior in the Presence of Wealth” (Tạm dịch: Đa tác động: Hành vi thiếu đạo đức và sự giàu có); M. Schwei er, L. OrdÓnez, and B. Douma (2004), “Goal Se ing as a Motivator of Unethical Behavior” (Tạm dịch: Đặt ra mục tiêu là động lực thúc đẩy hành vi thiếu đạo đức).

[9] Gino và Pierce 2009.

[10] M. H. Bazerman và D. Chugh (2006), Bounded Awareness: Focus- ing Failures in Negotiation, in Negotiation Theory and Research, (Tạm dịch: Giới hạn nhận thức: Tập trung vào thất bại trong đàm phán, trích từ cuốn Lý thuyết và nghiên cứu đàm phán, L. L. Thompson biên tập).

[11] P. Singer (2009), The Life You Can Save: Acting Now to End World Poverty (Tạm dịch: Cứu lấy sự sống: Hành động ngay bây giờ để chấm dứt đói nghèo).

[12] Bernard Lawrence Madoff (sinh ngày 29 tháng 4, năm 1938)

là một doanh nhân người Mỹ và là nguyên chủ tịch của sàn giao dịch chứng khoán NASDAQ. Ông sáng lập hãng Bernard L. Madoff Investment Secu- rities LLC ở phố Wall vào năm 1960 và là chủ tịch hãng này đến ngày 11 tháng 12 năm 2008, khi ông bị bắt và bị buộc tội gian lận tài chính. (Chú thích của biên tập).

[13] Trong tài chính doanh nghiệp, việc đi vay mới để trả nợ vay cũ gọi là tài chính Ponzi. Trong kinh tế học công cộng, mô hình Ponzi hay trò Ponzi, chỉ việc chính phủ vay tiền thông qua phát hành trái phiếu để có nguồn tài chính trả nợ gốc và lãi những khoản vay cũ cũng bằng phát hành trái phiếu.

[14] S. Milgram (1963), "Behavioral Study of Obedience" (Tạm dịch: "Hành vi học: Nghiên cứu sự tuân thủ").

[15] J. M. Burger (2009), "Replicating Milgram: Would People Still Obey Today?" (Tạm dịch: Hồi sinh Milgram: Liệu ngày nay con người còn tuân thủ?").

[16] BBC World Service (13/7/2010), "Game of Death" (Tạm dịch: Trò chơi Tử thần) chương trình TV Sparks Controversy của Pháp.

[17] P. Werhane, L. Hartman, B. Parmar và Dennis Moberg (sách chưa xuất bản), Social Construction, Mental Models and the Problem of Obedience. (Tạm dịch: Nền móng xã hội, các dạng tâm thần và vấn đề của việc tuân thủ)

[18] Cuộc gặp D. Vaughn (1996), Vụ phóng tàu con thoi Challenger: Công nghệ, văn hóa và sự lệch lạc nguy hiểm tại NASA (Chicago: Chicago Press University), người đã phân tích tổng thể thảm họa này một cách xuất sắc.

[19] Roger M. Boisjoly (15/5/2006), Telecon Meeting (Quyết định có đạo đức—Morton Thiokol và tàu con thoi Challenger).

[20] Boisjoly 2006.

[21] Boisjoly 2006.

[22] Boisjoly 2006.

[23] Irving Janis (1972), Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes (Tạm dịch: “Nạn nhân của suy nghĩ tập thể: Tâm lý học trong nghiên cứu quyết định và thất bại của Chính sách nước ngoài”).

[24] Có những trường hợp chắc chắn những luật lệ về đạo đức sẽ dẫn tới những quyết định tốt. Nhưng ở đây, chúng tôi chỉ tập trung vào những bất lợi tiềm tàng trong các luật lệ này.

[25] M. H. Bazerman, J. Baron, và K. Shonk (2001), You Can’t Enlarge the Pie: Six Barriers to Effective Government (Tạm dịch: “Bạn không thể làm chiếc bánh quyền lợi nở ra: Sáu rào chắn cho một Chính phủ có hiệu quả”).

[26] M. Janofsky (19/3/2004), “Scalia Refusing to Take Himself Off Cheney Case” (Tạm dịch: Scalia từ chối rút khỏi vụ Cheney).

[27] M. R. Banaji (2004), “The Opposite of a Great Truth Is Also True: Hom- age of Koan #7” in Perspectivism in Social Psychology(Tạm dịch: Mặt đối lập của Sự thật tuyệt đối cũng đúng: “Lòng tôn kính của Koan #7” trong đánh giá Tâm lý xã hội: Hai mặt âm dương của khoa học).

[28] A. S. Grove (2002), Hồi ký – “Swimming Across”.

[29] A. L. McGill (1989), “Context Effects in Judgments of Causation” (Tạm dịch: “Nội dung sự ảnh hưởng trong phán xét nguyên nhân”).

[30] J. Greene (2011), The Moral Brain and How to Use It (Tạm dịch: “Trí óc đạo đức và cách sử dụng”).

Chương 2

VÌ SAO NHỮNG CÁCH TIẾP CẬN ĐẠO ĐỨC TRUYỀN THỐNG KHÔNG CÒN HỮU DỤNG?

Hãy tưởng tượng bạn đang đứng trên một cây cầu vượt dành cho người đi bộ bắc qua một đường xe điện (xem hình 3). Bạn nhìn thấy một chiếc xe điện đang chạy tới và có thể đụng phải năm người đi bộ đứng trên đường ray. Đứng cạnh bạn trên chiếc cầu nằm giữa chiếc xe điện đang lao tới và năm người đó là một công nhân đường sắt đeo một chiếc ba lô lớn. Bạn nhanh chóng nhận ra cách duy nhất để cứu năm người kia là đẩy người công nhân bên cạnh rơi xuống đường ray xe điện bên dưới. Người đàn ông này sẽ chết nhưng thân thể của anh ta sẽ ngăn được chiếc xe điện đâm vào năm người kia. (Ngay lúc đó, bạn cũng hiểu rằng bạn không thể tự nhảy xuống vì bạn không mang đủ khối lượng nặng để chặn chiếc xe điện mà lại không có thời gian để cởi chiếc ba lô của người công nhân rồi tự đeo cho mình.) Bỏ qua những vấn đề về mặt pháp lý, bạn có cho rằng hành động này là có lương tâm khi cứu năm người bằng cách đẩy một người lạ đến chỗ chết?

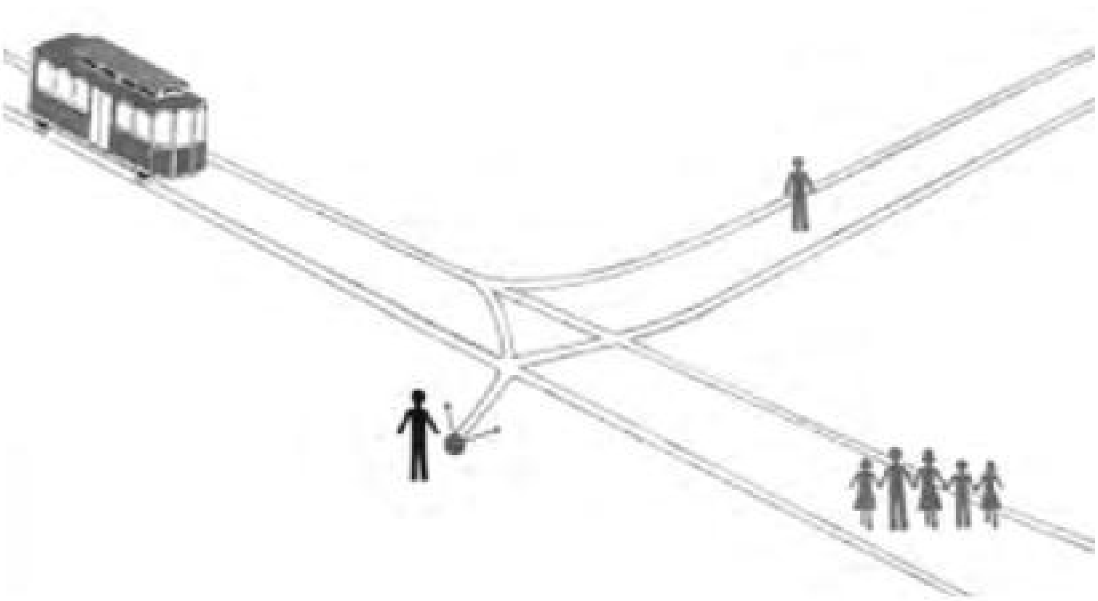


Hình 3: Song đề cầu vượt

Chúng tôi vừa miêu tả một hiện tượng tâm lý rất nổi tiếng có tên là “Song đề cầu vượt”.[31] Tình huống này thường được dùng để nhấn mạnh hai cách tiếp cận đối lập nhau về mặt nguyên tắc khi đưa ra những quyết định đạo đức: cách tiếp cận hướng đến kết quả và cách tiếp cận hướng đến đạo đức. Cách tiếp cận hướng đến kết quả xác định tính đạo đức của một hành động dựa trên những kết quả sinh ra từ hành động đó. Thuyết vị lợi, một thể phổ biến của thuyết hệ quả thường được miêu tả bằng cụm từ “làm những gì tốt nhất cho một số lượng người lớn nhất”. Một trường phái đạo đức khác mà Immanuel Kant gọi là cách tiếp cận đạo đức lại đánh giá tính đạo đức của hành động dựa trên sự gắn liền của hành động với luật lệ và trách nhiệm.[32] Kant cho rằng muốn đánh giá một hành động là đúng hay sai phải dựa trên việc xem xét các quyền và nghĩa vụ trong xã hội. Theo quan điểm của Kant, hành động đẩy một người xuống cầu là vi phạm quyền của anh ta và vì thế là không đạo đức.

Quả thật, khi đọc tình huống cầu vượt, hầu hết mọi người đều không tin rằng, xét về mặt đạo đức, ta có thể chấp nhận hành động đẩy người công nhân đường sắt khỏi cây cầu để cứu năm mạng người. Bằng cách tiếp cận hướng đến đạo đức, họ sẽ tự vấn liệu mình có quyền đẩy ai đó khỏi cây cầu hay không. Nếu bạn hỏi tại sao họ lại phản đối việc đẩy người công nhân khỏi cây cầu, những câu trả lời phổ biến sẽ là “Đó là giết người!”, “Kết quả không quyết định cách thức” hoặc “Mọi người đều bình đẳng!”[33]. Ngược lại, cách tiếp cận vị lợi sẽ tính đến chi phí và lợi ích của mỗi hành động và sẽ chọn phương án tối ưu nhất giữa chi phí và lợi ích cho tất cả các bên liên quan – trong trường hợp này là cứu năm người bằng cách hy sinh một người.

Hãy cùng nhìn lại vấn đề được nhắc tới trước trong song đề cầu vượt, còn đây là là “song đề xe điện”: Một chiếc xe điện đang chạy về phía năm công nhân đường sắt và họ sẽ chết nếu nó tiếp tục hành trình của mình (xem hình 4). Cách duy nhất để cứu những người này là bẻ ghi tàu[34] để chiếc xe chuyển hướng sang đường ray phụ, nó vẫn sẽ chạy tiếp và khi đó chỉ làm một công nhân thiệt mạng thay vì năm người. Bỏ qua những vấn đề pháp lý, xét về mặt đạo đức, liệu ta có thể chấp nhận việc chuyển hướng xe điện bằng cách bẻ ghi tàu nhằm cứu năm người thay vì một người?[35]



Hình 4: Song đề xe điện

Khi xem xét song đề xe điện, hầu hết mọi người (chưa biết đến song đề cầu vượt) cho rằng về mặt đạo đức, có thể chấp nhận việc bẻ ghi tàu. Nếu bạn hỏi nguyên do, lý giải của họ có xu hướng tập trung vào niềm tin rằng năm người chết sẽ tệ hơn việc một người chết. [36] Đây là suy nghĩ vị lợi nguyên thủy vì nó tập trung vào kết quả của hành động.

Khi được tiếp xúc với cả hai vấn đề này, một số người sẽ trăn trở vì sự không thống nhất gây tranh cãi (arguable inconsistency) của quyết định có gạt cần để chuyển hướng xe điện (trong song đề xe điện) đối lập với quyết định không đẩy người đàn ông khỏi chiếc cầu (trong song đề cầu vượt). Những người trăn trở với sự không kiên định này có khuynh hướng đưa ra quyết định cảm tính trong trường hợp chiếc cầu vượt; sau đó trường hợp xe điện lại dẫn họ đến những quyết định tốt hơn phù hợp với những lý do vị lợi. Khi hai câu chuyện này được đưa ra minh họa, chúng ta đôi khi sử dụng các quy tắc triết học đã được nhắc đến trước đó để đưa ra phán đoán. Tuy nhiên, chúng ta có khuynh hướng linh hoạt khi áp dụng những nguyên tắc này và chúng ta đôi khi sẽ làm khác đi những gì mình định làm nếu có thêm thời gian để suy nghĩ về câu hỏi này.

Chúng tôi không có một nguyên tắc bất di bất dịch nào cho việc bạn là một người theo thuyết vị lợi hay là một nhà đạo đức hoặc việc bạn quyết định trở thành người này hay người kia sau khi đọc xong quyển sách này. Bạn hoàn toàn được tự do quyết định với ý kiến của

riêng mình về việc nên làm gì trong trường hợp xe điện và cây cầu vượt. Mục đích của chúng tôi chỉ đơn giản là cảnh tỉnh người đọc về những sự không kiên định có thể có trong quyết định và hành động của họ và cụ thể là trong khoảng cách tồn tại giữa hành vi và quan niệm về hành động của họ, khoảng cách mà những cách tiếp cận đạo đức truyền thống có xu hướng bỏ qua.

Các nhà đạo đức học có thể cải thiện đạo đức của chúng ta?

Sau sự sụp đổ của tập đoàn Enron (một tập đoàn năng lượng hùng mạnh nhất nước Mỹ vì chính sách hoạt động nội bộ sai lầm dẫn đến phá sản) và các tổ chức khác cùng thời, nhiều trường học và tổ chức nghề nghiệp đã được mời tham dự nhiều cuộc họp nhằm nhìn nhận nghiêm túc hơn về các vấn đề đạo đức.

Trong bối cảnh xã hội ngày càng yêu cầu nhiều hành động có đạo đức hơn từ các tổ chức, chúng ta nên nghiên cứu xem các phân tích đạo đức truyền thống còn có thể cung cấp các giải pháp hứa hẹn hay không. Bước đầu tiên là tìm hiểu ý kiến của các nhà đạo đức học về vấn đề này. Xét về mặt triết học, vấn đề "đạo đức" từ xưa đến nay được nghiên cứu trên góc nhìn nguyên tắc chuẩn mực. Đây là cách tiếp cận nghiên cứu về những cách thức xác định tính đúng đắn về mặt đạo đức của một hành động, tập trung vào câu hỏi "Con người nên cư xử như thế nào?" Ví dụ trong trường hợp song đề cầu vượt, các nhà triết học tìm hiểu xem cách tiếp cận đạo đức hay vị lợi là thích đáng hơn.

Các nhà triết học đương đại cho rằng những suy nghĩ mang tính triết học là trung tâm của việc giáo dục đạo đức sẽ giúp chúng ta trở thành những công dân tốt hơn và sẽ cho chúng ta sự can đảm cần thiết để đứng lên bảo vệ công lý.[37] Nhưng thẩm phán Richard Posner, đồng thời là một học giả nghiên cứu pháp luật lại cho rằng không có bằng chứng thực tiễn nào tồn tại để chứng minh cho những lập luận này.[38] Thật ra, tự bản thân các nhà đạo đức cũng chỉ cung cấp những mô hình thử nghiệm hoàn hảo để kiểm tra xem cách thức đào tạo truyền thống mang tính chuẩn tắc về đạo đức liệu có giúp tăng tính đạo đức trong hành vi ứng xử hay không. Ý kiến này do Eric Schwi gebel, một giáo sư triết học tại đại học California ở Riverside ghi nhận. Vì các nhà đạo đức học đã cống hiến sự nghiệp cả đời của

họ vào việc nghiên cứu và giảng dạy về đạo đức nên chúng ta có thể hy vọng rằng các nhà đạo đức học sẽ hành xử đạo đức hơn chúng ta.[39]

Tuy nhiên trong nghiên cứu của mình, Schwi gebel đã chỉ ra rằng nếu đạo đức đồng nghĩa với "không ăn cắp" thì chính các nhà đạo đức học lại không ghi được nhiều điểm lắm, ít nhất là qua một số phương pháp kiểm tra cụ thể. Khảo sát 31 thư viện khoa học hàng đầu tại Mỹ và Anh, Schwi gebel đã so sánh số lượng sách viết về đạo đức bị lấy mất với số lượng những quyển sách khác không viết về đạo đức ra đời cùng thời điểm và cùng độ phổ biến như nhau. Ông thấy rằng sách đạo đức có xu hướng bị mất nhiều hơn là các loại sách khác. Kế đến, ông nghiên cứu số lượng những quyển sách triết học khá ít người biết đến mà thường chỉ có những sinh viên học chuyên sâu và giáo sư mượn. Trong số này, ông chứng minh rằng sách đạo đức sẽ có khả năng bị mất nhiều hơn 50% đến 150% so với các sách khác.

Schwi gebel cũng đã thực hiện một nghiên cứu tương tự về việc các nhà đạo đức thường có xu hướng can dự vào các hành vi tiền xã hội (prosocial) còn tranh cãi, như vấn đề bỏ phiếu và không ăn thịt. So sánh các nhà đạo đức triết học với các nhà triết học và những giáo sư trong các lĩnh vực khác, ông tìm ra rằng trong khi các nhà đạo đức có khuynh hướng lên án việc ăn thịt nhiều hơn những nhà triết học không nghiên cứu về đạo đức và các nhà nghiên cứu ở các lĩnh vực khác, thì bản thân họ lại không có vẻ gì là ăn thịt ít hơn những người này. Tìm hiểu những trường hợp khác, nhà nghiên cứu tìm thấy rất ít chứng cứ ủng hộ cho quan niệm rằng việc giáo dục đạo đức theo cách truyền thống sẽ tạo nên nhiều công dân đạo đức hơn.[40] Schwi gebel kết luận rằng nghiên cứu của ông đã giảm bớt sự phổ biến của quan niệm cho rằng tham gia vào những khóa học đạo đức sẽ cải thiện hành vi đạo đức trong tương lai của người học.[41]

Thậm chí các nhà triết học lão luyện cũng có vẻ chia ra theo hành vi đạo đức của các nhà đạo đức học. Một cuộc bình chọn của các nhà triết học tại một cuộc họp tại Hiệp hội triết học Mỹ vào tháng 4 năm 2007 đã chỉ ra rằng rất ít người (đặc biệt là các nhà đạo đức học) thể hiện quan điểm rằng theo mặt bằng chung thì các nhà đạo đức học hành xử đạo đức hơn những người khác có cùng nền tảng xã hội, còn phần lớn những người được khảo sát đều cho rằng các nhà đạo đức học không hành xử tốt hơn những nhà triết học không nghiên cứu về đạo đức.[42]

Bạn có thấy ngạc nhiên không? Có thể bạn không ngạc nhiên nếu bạn nghĩ về trọng tâm và quan niệm đằng sau cách tiếp cận của triết học đối với vấn đề đạo đức. Các nhà đạo đức học theo nguyên tắc truyền thống đã tập trung vào việc tìm hiểu cách mà chúng ta nên hành xử và đã có những bước tiến đáng kể trong việc trả lời những câu hỏi kiểu này. Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu thực tế đem lại kết quả về vấn đề khác biệt giữa cách mà con người thật sự hành xử và cách mà các hành vi đạo đức của họ có thể được cải thiện – kiến thức cần được hiểu và cải thiện không chỉ là việc các nhà triết học hành xử như thế nào mà còn là việc các khủng hoảng kinh tế và đạo đức trong thập niên qua đã xảy ra như thế nào. Chúng ta sẽ thảo luận trong cuốn sách này về sự khác biệt giữa cách mà chúng ta suy nghĩ mình nên hành xử với cách mà chúng ta muốn hành xử. Chúng ta có thể phán đoán là mình sẽ hành xử một cách nhất quán với những mong muốn tự đặt ra cho mình. Nhưng vào những thời điểm phải ra quyết định, chúng ta thường hành xử theo cách mà mình muốn.

Giới hạn của cách tiếp cận đạo đức truyền thống

Một rào cản khác khiến các học giả về đạo đức học gặp khó khăn trong việc nghiên cứu đầy đủ các vấn đề về đạo đức liên quan đến việc họ đặt những khuynh hướng đạo đức của những người ra quyết định vào vai trò trung tâm. Hầu hết các cách tiếp cận đạo đức đều giả định rằng con người nhận thức một tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức vì bản chất của nó và đáp trả nó một cách chủ ý. Trái lại, những nghiên cứu về đạo đức có điều kiện (đạo đức giới hạn) nghiên cứu những hành vi trái đạo đức xảy ra một cách không chủ ý. Hãy suy xét mô hình miêu tả ảnh hưởng của J. R. Rest về việc ra quyết định đạo đức. Rest cho rằng các cá nhân đối mặt với các quyết định mang tính đạo đức phải trải qua bốn giai đoạn sau đây:[43]

Nhận thức về đạo đức ⇨ Phán đoán đạo đức ⇨ Khuynh hướng/ chủ ý đạo đức ⇨ Hành động đạo đức

Nhận thức, phán đoán, chủ ý và hành động đạo đức hiển nhiên là những yếu tố quan trọng trong việc ra quyết định đạo đức. Tuy nhiên mô hình này chưa hoàn chỉnh và có thể đang đi sai hướng. Mô hình này cho rằng (1) nhận thức là cần thiết cho một quyết định có đạo đức, (2) lập luận của một cá nhân quyết định sự phán đoán và (3) khuynh hướng đạo đức là yếu tố cần có để hiểu được hành động đạo đức của một người. Mỗi một giả định này, vốn tiềm ẩn trong các cách

tiếp cận đạo đức truyền thống và nhiều chương trình đào tạo đạo đức, đã bỏ qua các bằng chứng ngược lại. Bằng cách này, mô hình này hướng sự chú ý của chúng ta khỏi những yếu tố then chốt của việc ra quyết định và phán đoán dẫn đến những hành vi phi đạo đức. Như chúng tôi sẽ giải thích trong những phần sau, những người dạy chúng ta cách cư xử đạo đức hơn đã bỏ qua rất nhiều trường hợp mà chúng ta thật sự tìm thấy chính mình trong đó, bao gồm cả những trường hợp mà chúng ta thiếu nhận thức đạo đức, phán đoán trước khi lập luận và phán đoán sai các chủ ý đạo đức.

Khi chúng ta thiếu nhận thức đạo đức

Hãy tưởng tượng nghề nghiệp chính của bạn là bán hàng. Tất cả thu nhập của bạn phụ thuộc vào việc bạn bán được bao nhiêu. Bạn đã đưa ra những định mức bán hàng tham vọng và bạn tập trung vào cách thức để đạt được những mục tiêu này. Cuối năm, bạn hoàn thành chỉ tiêu và được công ty thưởng lớn.

Viễn cảnh này miêu tả trường hợp mà hàng triệu người làm việc cho các tổ chức trên toàn thế giới đang đối mặt mỗi ngày. Xét hình thức, trường hợp này hoàn toàn có thể chấp nhận được. Bây giờ hãy thêm vào vài chi tiết. Vào năm 2006, người bán hàng là một nhân viên cho vay nợ xấu và chỉ tiêu của anh ta buộc anh ta phải cho các nhà đầu tư vay tiền – vốn phụ thuộc vào khả năng chi trả của họ. Hoặc tưởng tượng rằng người bán hàng làm việc cho Enron năm 1999, bán một ý tưởng mới của hãng này; hoặc bán các công ty hình thức – một cách để che giấu các khoản nợ - cho các nhà đầu tư cổ phần tư nhân như JPMorgan Chase, Citigroup, Credit Suisse First Boston và Wachovia.

Trong khi một số người bán hàng ở những công ty này có thể nhận thức được hệ quả về mặt đạo đức trong những quyết định của mình thì rất nhiều người khác có thể không nhận thức được. Họ có thể chỉ xem đó như là "các quyết định làm ăn" và tin tưởng rằng họ đang làm theo những thông lệ được chấp nhận để đạt được mục tiêu kinh doanh cuối cùng. Hoặc có thể họ sẽ xem đó như là những quyết định pháp lý và sẽ chỉ đơn thuần tự hỏi rằng những chiến lược kinh doanh họ đang theo đuổi có đúng pháp luật hay không. Tuy nhiên, có vẻ như hầu hết đều không xem đó là những quyết định mang tính đạo đức.

Đào tạo đạo đức kinh doanh có xu hướng phần lớn dựa vào cách tiếp cận đạo đức được miêu tả ở trên: đó là nhấn mạnh vào các yếu tố đạo đức của các quyết định với mục tiêu khuyến khích nhân viên chọn những con đường đạo đức. Nhưng giả định thông thường mà quá trình đào tạo này dựa trên là việc nhân viên sẽ chọn lựa đánh đổi giữa hành xử đạo đức và kiếm lợi nhuận về cho công ty của mình quá hẹp. Nó đã bỏ qua sự thật rằng những người ra quyết định thường không nhìn thấy "đạo đức" trong những tình thế tiến thoái lưỡng nan về đạo đức có sẵn. Trong nhiều trường hợp, người ra quyết định không nhận ra nhu cầu cần thiết phải áp dụng kiểu phán xét đạo đức mà họ đã học trong các khóa huấn luyện đạo đức vào việc đưa ra quyết định của mình.

Như chúng tôi đã miêu tả trong chương 1, tâm trí của chúng ta thường hướng đến đạo đức có điều kiện hay những giới hạn nhận thức có thể khiến chúng ta không ý thức được những khía cạnh đạo đức trong những quyết định của mình. Thế giới bên ngoài cũng giới hạn khả năng chúng ta nhìn thấy những khía cạnh đạo đức trong những quyết định cụ thể. Ví dụ, xét về những khía cạnh của công việc hàng ngày bao gồm các mục tiêu, lương thưởng, các hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ (compliance systems) và những áp lực hiện hữu có thể góp phần làm suy thoái đạo đức, một quá trình mà các khía cạnh đạo đức bị loại trừ ra khỏi một quyết định.[44] Ann và đồng sự của cô ấy, Dave Messick từng cho rằng những đặc điểm phổ biến của các công ty có thể khiến chúng ta mù quáng trước những dấu hiệu đạo đức của một quyết định, ví dụ hướng chúng ta tới việc phân loại quyết định của mình là một "quyết định kinh doanh" hơn là một "quyết định đạo đức" và vì thế càng làm tăng khả năng chúng ta cư xử thiếu đạo đức.

Hoạt động thực tiễn của các tổ chức góp phần vào việc làm suy giảm đạo đức có thể tinh tế (subtle) như những khác biệt trong ngôn ngữ dùng để diễn tả quyết định. Một trường hợp thực tế là Albert Speer, một trong những bộ trưởng và cố vấn tin cậy nhất của Adolf Hitler. Sau chiến tranh, Speer thừa nhận rằng bằng cách tự cho mình là "người điều hành" kế hoạch của Hitler, ông ta đã tự thuyết phục bản thân mình rằng những vấn đề liên quan đến con người không phải là công việc của mình nữa.[45] "Cái mác" này cho phép Speer phân loại lại những quyết định đạo đức thành những quyết định công việc và như thế các khía cạnh đạo đức dần bị xem nhẹ trong các quyết

định.

Tại sao việc phân loại quyết định của chúng ta lại quan trọng? Vì việc phân loại thường ảnh hưởng đến những quyết định đi kèm đó. Khi chúng ta không phân loại một quyết định là đạo đức, dù là do giới hạn nhận thức của mình hay vì những yếu tố tác động bên ngoài gây ra việc suy giảm đạo đức, thất bại này cũng có thể ảnh hưởng rất lớn đến việc chúng ta phân tích quyết định của mình ra sao và hướng mình về cách hành xử không đạo đức, không có dự tính.

Khi chúng ta hành động trước khi cân nhắc

Hãy suy xét hai câu chuyện sau:

• Một phụ nữ đang dọn dẹp tủ quần áo của mình và tìm thấy lá cờ Mỹ cũ. Cô ấy không còn cần lá cờ đó nữa, vì thế cô ấy cắt ra thành từng mảnh và dùng các mảnh vải đó lau dọn nhà tắm.

• Con chó của một gia đình bị xe ô tô đụng chết trước cửa nhà. Gia đình này nghe nói thịt chó ăn rất ngon, vì thế họ xẻ thịt con chó để nấu bữa tối.

Khi nhà tâm lý học Jonathan Haidt và các đồng nghiệp của anh ta trình bày hai câu chuyện này cho các học viên, hầu hết họ đều ngay lập tức chỉ trích hành vi được miêu tả là sai trái, mặc dù họ không thể giải thích lý lẽ ngay lập tức về ý kiến của mình.[46] Thay vào đó, họ trả lời bằng những câu kiểu như “Tôi không biết, tôi không giải thích được, chỉ là tôi biết như vậy”.[47]

Các nhà tâm lý học trực giác như Haidt cho rằng những phản ứng cảm tính như vậy thường đến trước các phán đoán đạo đức. Nói cách khác, các lập luận về đạo đức không ảnh hưởng đến những phán đoán đạo đức. Thay vào đó, nó lại xảy ra ngược lại: phán đoán đạo đức ảnh hưởng các lập luận đạo đức. Theo cách suy nghĩ này, những phản ứng cảm tính xuất hiện tức thời thường lái sự phán đoán của chúng ta và chúng ta đưa vào các lập luận đạo đức thận trọng để bào chữa cho phản ứng đầu tiên đó.[48] Những quá trình cảm tính này làm phát sinh những quyết định ban đầu của chúng ta về các vấn đề đạo đức, ví dụ như việc dùng lá cờ và ăn thịt chó. Đối lập trực tiếp với mô hình của Rest về việc đưa ra các quyết định đạo đức, chỉ sau khi đưa ra các

quyết định thì chúng ta mới nghĩ đến lý do để giải thích chúng.

Ảnh hưởng mạnh mẽ của các phản ứng cảm tính đến các phán đoán đạo đức được củng cố bởi các nghiên cứu cho thấy các cá nhân có các tổn thương thần kinh ở các vùng não quy định về cảm xúc sẽ bị giảm khả năng đưa ra các phán đoán và hành vi đạo đức.[49] Những phát hiện này đã đưa ra những nghi ngờ về quan niệm rằng các phán đoán luôn đi trước hành động, một tiền đề đã thống trị các cách tiếp cận đạo đức truyền thống.

Khi chúng ta phán đoán sai các ý định đạo đức

Các cách tiếp cận triết học truyền thống về đạo đức, đặc biệt là những séc-măng (phân khúc) của đạo nghĩa học (deontological ethics) thường đặt khuynh hướng đạo đức vào vị trí trung tâm của sự xem xét trong các phán đoán của hành vi phi đạo đức. Đó là, khi phán đoán đạo đức của một con người, những cách tiếp cận này xem xét liệu người đó có ý định cư xử một cách đạo đức hay không. Nhưng cũng cần xem xét rằng những phán đoán này có thể dựa trên những yếu tố sai lầm như phán đoán được minh họa trong ví dụ sau của giáo sư triết học Đại học Yale tên là Joshua Knobe:[50]

Chủ tịch một công ty đã quyết định có nên thông qua một chương trình mới hay không. Chương trình này có thể giúp tăng lợi nhuận đồng thời cũng thân thiện với môi trường. “Tôi không quan tâm gì đến việc thân thiện với môi trường”, chủ tịch nói. “Tôi chỉ muốn tối đa hóa lợi nhuận hết mức có thể. Hãy khởi động chương trình mới.” Trong trường hợp này, bạn có cho rằng ông chủ tịch có ý định bảo vệ môi trường hay không?

Bây giờ hãy xem xét một phiên bản khác của tình huống này.

Vị chủ tịch đã quyết định thông qua một chương trình mới. Chương trình này sẽ giúp tăng lợi nhuận nhưng sẽ có tác động xấu đến môi trường. “Tôi không quan tâm gì đến việc thân thiện với môi trường”, chủ tịch nói.“Tôi chỉ muốn tối đa hóa lợi nhuận hết mức có thể. Hãy khởi động chương trình mới.” Bạn có cho rằng vị chủ tịch muốn làm hại môi trường không?

Dù sự thật là, trong cả hai trường hợp, mục đích duy nhất của vị

chủ tịch là kiếm tiền nhưng đánh giá của mọi người về mục đích của vị chủ tịch có vẻ như còn phụ thuộc vào "hiệu ứng phụ" trong quyết định của ông ta. Sau khi nghiên cứu phản ứng của những người được khảo sát về trường hợp đầu tiên, nói rằng chương trình mới sẽ giúp cải thiện môi trường, chỉ có 23% cho rằng vị chủ tịch có ý định giúp đỡ môi trường. Trái lại, sau khi những người được khảo sát đọc trường hợp thứ 2, 82% tin rằng vị chủ tịch có ý muốn gây hại cho môi trường, mặc dù vị chủ tịch đều thể hiện ý định y hệt nhau trong cả hai trường hợp.

Sự không nhất quán này được điều khiển bởi các yếu tố không liên quan đến mục đích của người ra quyết định. Như vậy, xuất hiện các nghi ngờ về các phương pháp tiếp cận yếu tố mục đích của đạo đức so với hành vi phi đạo đức. Đúng là sự chủ ý có thể lái các phản hồi theo hướng hành vi đạo đức nhưng không phải đúng cho mọi trường hợp và mọi quyết định. Ann và đồng nghiệp của cô ấy, Kristin Smith-Crowe đã cho rằng: "người 'tốt' và 'xấu' đưa ra các quyết định 'tốt' và 'xấu'" vì thế có thể xác định và hiểu được các quyết định đạo đức có chủ ý và không có chủ ý là rất quan trọng. Các cách tiếp cận truyền thống đã bỏ qua vế sau.

Các biến số mà mô hình các quyết định đạo đức của Rest đã tóm tắt được là rất quan trọng. Nhưng một số yếu tố của mô hình này – nhận thức đạo đức, một thứ tự tập hợp các giai đoạn và sự chủ ý (có mục đích) vẫn chưa làm rõ được các yếu tố then chốt dẫn đến các hành vi phi đạo đức trong hoạt động của các tổ chức. Bằng cách bỏ qua các quyết định đạo đức xảy ra mà không có nhận thức đạo đức, mô hình này đã bỏ qua không xem xét đến một phần đáng kể các quyết định phi đạo đức và những lý do đằng sau chúng.

Một nhánh của trường phái triết học mới nghiên cứu về hành vi thực tế được gọi là triết học thực nghiệm đã trả lời cho một số quan điểm phê phán của chúng tôi. Những kẻ nổi loạn (rebels) triết học, với hy vọng làm rõ hơn những vấn đề triết học truyền thống đã tiến hành các thí nghiệm nhằm thu thập thông tin về các phán xét/ phán quyết mà con người thật sự thực hiện khi đối mặt với các tình thế khó xử về đạo đức.[51] Hình thức nghiên cứu này được kỳ vọng sẽ cung cấp những thông tin giá trị về cách con người hành xử trong thực tế. Tuy nhiên, vào giai đoạn này, nó chỉ đại diện cho một nhóm nhỏ các nhà triết học có phần biệt lập và công trình của họ chưa gây ảnh hưởng gì đến các cách tiếp cận truyền thống về đào tạo đạo đức.

Nếu các cách tiếp cận triết học không cung cấp chìa khóa cần thiết để làm giảm các hành vi thiếu đạo đức trong các tổ chức thì cái gì sẽ cung cấp? Mở cánh cửa đến với các hành vi thiếu đạo đức yêu cầu phải có sự thấu hiểu các ảnh hưởng tinh tế lên các hành vi của chúng ta – những ảnh hưởng mà chúng ta thường không nhận thức được – và những tác động của chúng lên cách chúng ta suy nghĩ về những tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức. Trong phần tiếp theo và các chương kế tiếp, chúng tôi sẽ miêu tả cách các nhà tâm lý học đang áp dụng những hiểu biết này vào lĩnh vực đạo đức hành vi.

Hai hệ thống nhận thức, hai mô thức ra quyết định

Lĩnh vực đạo đức hành vi nhấn mạnh nhu cầu xem xét việc các cá nhân thật sự quyết định ra sao hơn là việc họ quyết định như thế nào trong một thế giới lý tưởng. Các nghiên cứu công bố rằng trí tuệ của chúng ta có hai mô thức rõ rệt trong việc đưa ra quyết định. Bằng cách hiểu được những mô thức này, chúng ta có thể chạm tới những thấu hiểu then chốt để cải thiện đạo đức trong các quyết định của mình.

Không có gì ngạc nhiên khi quá trình ra quyết định của chúng ta có khuynh hướng thỏa hiệp nhất khi tâm trí của chúng ta quá tải. Ví dụ như càng bận rộn với công việc, chúng ta càng ít chú ý hơn khi đồng nghiệp của mình phạm phải các quy tắc đạo đức hay khi chính bản thân mình đi quá giới hạn. Một khái niệm tâm lý quan trọng soi sáng lý do tại sao vấn đề này đáng được quan tâm là sự khác biệt giữa suy nghĩ của "Hệ thống 1" và "Hệ thống 2".[52] Theo quan điểm này, lối suy nghĩ Hệ thống 1 là hệ thống trực giác của chúng ta khi xử lý thông tin: nhanh, tự động, không mất sức, tiềm tàng và xúc cảm. Hệ thống 1 cũng có hiệu quả và vì thế đóng vai trò như một công cụ thích hợp đóng góp phần lớn các quyết định mà chúng ta thực hiện hàng ngày. Trong khi đó, so với Hệ thống 1, Hệ thống suy nghĩ 2 chậm hơn, tỉnh táo, nỗ lực, thẳng thắn và lôgic hơn.[53] Khi bạn đặt lên bàn cân cái giá và lợi ích của những cách hành xử khác nhau theo một cách hệ thống và có tổ chức, bạn đang sử dụng Hệ thống suy nghĩ 2.

Con người rất hay có cảm xúc, Hệ thống 1 phản ứng với những vấn đề lợi ích theo khía cạnh này. Tuy nhiên, những phản ứng này đôi khi khác biệt với những điều mà chúng ta có thể quyết định với sự

cân nhắc kỹ lưỡng hơn. Hơn nữa, tầm quan trọng của những quyết định trong thực tế không bảo vệ chúng ta khỏi những giới hạn trí óc của con người. Trên thực tế, nhịp độ điên cuồng của đời sống hiện đại có thể hướng chúng ta đến việc tin tưởng vào Hệ thống suy nghĩ 1 thậm chí khi Hệ thống suy nghĩ 2 được công nhận là có hiệu quả hơn.[54] Trong một nghiên cứu, các nhà khoa học đã nhận thấy rằng những người tham gia "bận rộn về nhận thức" thường có khuynh hướng không gắn bó với một công việc hơn là những người tham gia ít áp lực hơn.[55] Tại sao lại như vậy?

Vì năng lượng nhận thức cần phải đủ sức phản ánh để ngăn cản sự thôi thúc một người gian lận. Kern và Chugh đã chỉ ra rằng tác động của những ảnh hưởng bên ngoài lên các lựa chọn đạo đức của chúng ta tùy thuộc vào việc chúng ta dành bao nhiêu thời gian để ra quyết định.[56] Họ yêu cầu mọi người tưởng tượng chính mình đang ở trong tình huống như sau:

Bạn đang cố gắng bán chiếc máy thu phát của mình để kiếm tiền cho một chuyến đi nước ngoài sắp tới. Chiếc máy thu phát còn hoạt động tốt và một người bạn có hiểu biết sâu về việc thu âm nói với bạn rằng nếu anh ta làm trong thị trường thiết bị thu phát (mà thật ra không phải) anh ta sẽ trả bạn 500 đô-la để có nó. Bạn không có nhiều thời gian trước khi khởi hành chuyến đi. Bạn của bạn cho rằng bạn có 25% cơ hội có thể bán được chiếc máy này với giá đó trước chuyến đi. [Một nhóm khác thì lại cho rằng có 75% cơ hội sẽ mất phi vụ này]. Một vài ngày sau, một vị khách tiềm năng đến xem chiếc máy và có vẻ thích thú. Vị khách hàng tiềm năng này đã hỏi bạn còn những đề nghị nào khác không. Làm thế nào bạn có thể trả lời rằng bạn còn một đề nghị khác?

Như trong một nghiên cứu khác của Kern và Chugh, những người tham gia nghiên cứu sẵn sàng dùng các mánh khóe để tránh các tổn thất hơn là tích lũy lợi nhuận. Tuy nhiên, việc đặt ra chuyện thua hay được chỉ ảnh hưởng đến việc ra quyết định khi các cá nhân chịu tác động của áp lực thời gian và được yêu cầu phải phản hồi nhanh nhất có thể. Các cá nhân không phải chịu những áp lực này – tức là những người được bảo cứ thong thả trong việc phản hồi và suy nghĩ kỹ lưỡng về câu hỏi – không bị ảnh hưởng bởi những yếu tố ngoại vi (không liên quan đến sự lựa chọn đạo đức) của việc có thể đạt được lợi ích hoặc có thể bị thiệt hại.

Cách suy nghĩ nào tốt hơn, Hệ thống 1 hay Hệ thống 2? Có rất nhiều người hài lòng khi tác giả Malcolm Gladwell đưa ra một trường hợp tin tưởng vào trực giác của chúng ta trong quyển sách của ông tên là Blink. Ta vẫn thường tin tưởng ở trực giác của bản thân (Hệ thống 1). Hơn nữa, cách suy nghĩ của Hệ thống 1 là đủ cho hầu hết mọi quyết định; ví dụ sẽ rất mất thời gian nếu chúng ta suy nghĩ một cách lôgic mỗi khi đi mua sắm hàng tạp hóa. Tuy nhiên, tin tưởng vào trực giác của chúng ta một cách bản năng mà không sử dụng tới suy nghĩ Hệ thống 2 có thể nới rộng khoảng cách giữa việc chúng ta muốn cư xử như thế nào và việc chúng ta thật sự hành xử như thế nào. Lôgic của hệ thống 2 có thể là một phần của những quyết định quan trọng nhất của chúng ta, bao gồm cả những quyết định có tính đạo đức.

Nếu những phản ứng bên trong bạn khác với quyết định bạn đưa ra sau một quá trình đắn đo suy nghĩ thì việc hòa hợp sự mâu thuẫn này là điều quan trọng. Nếu bạn để cho tiếng nói bên trong dẫn dắt, những thứ đơn giản như là quan điểm về một quyết định được xem như thua hay thắng có thể ảnh hưởng đến quyết định của bạn. Nhưng nếu bạn bỏ qua tiếng nói bên trong và hoàn toàn dựa trên quyết định từ sự tính toán thiệt hơn, bạn có thể sẽ bỏ qua những tín hiệu cảnh báo từ bên trong rằng "có gì đó không đúng", như là bỏ quên những dấu hiệu – loại dấu hiệu mà những người đã gây nên cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008 nên lắng nghe. Việc để cho hai hệ thống này "nói chuyện" với nhau là rất quan trọng. Về cơ bản, khi hai hệ thống này bất đồng thì đó là gợi ý cho bạn để dùng hệ thống này "kiểm tra" hệ thống kia. Trái tim bạn có thể giúp bạn tìm ra những cảm xúc nào bạn đã bỏ qua trong sự tính toán cẩn thận của mình và những phân tích lý tính có thể giúp bạn quyết định xem những yếu tố không liên quan có ảnh hưởng đến sự phản ứng của bạn hay không.

Tầm quan trọng của sự tự nhận thức về đạo đức

Như đã được chứng minh bằng các kết quả nghiên cứu được trình bày trong chương này, người ta nhìn chung không nhận ra rằng những suy đoán về đạo đức của họ thường phụ thuộc vào những cách họ phê phán khi nhận thức nhiều hơn. Thật không may, những thành kiến của chúng ta có vẻ như không giúp chúng ta đưa ra được những quyết định tốt hơn. Chúng ta có khuynh hướng tin rằng trong khi những người khác có thể là nạn nhân của sự thiếu quyết đoán thì bản thân chúng ta lại miễn nhiễm với chúng. Ví dụ như, khi những người

tham gia vào một nghiên cứu được yêu cầu đoán xem những động cơ kinh tế nào sẽ ảnh hưởng đến quyết định của họ và những người khác trong viêc hiến máu, hầu hết đều đánh giá quá cao ảnh hưởng của sự tư lợi lên những người khác; đồng thời, họ phủ nhận việc sự tư lợi đó ảnh hưởng đến quyết định của chính họ.[57] Hầu hết chúng ta đều đánh giá thấp mức độ mà hành vi của chúng ta bị ảnh hưởng bởi những động cơ và những yếu tố tình huống khác.

Những quyết định mà chúng ta đưa ra nhân danh bản thân, tổ chức và xã hội phần nhiều có thể gây nên những tác hại lớn. Để cải thiện những phán xét đạo đức của mình, chúng ta cần hiểu và chấp nhận những giới hạn của trí óc con người. Tuy nhiên những giải pháp được đề nghị để giảm những kết quả không mong muốn của những quyết định này bao gồm cả sự bổ sung và giáo dục về pháp luật và đạo đức thường không tính đến những giới hạn này. Không có nhận thức về điểm mù, những cách tiếp cận đạo đức truyền thống sẽ không đặc biệt hữu dụng trong việc cải thiện hành vi. Nếu giống như hầu hết mọi người, bạn liên tiếp không nhận ra được những thành tố đạo đức của các quyết định, không chống lại những định kiến trong nhận thức và ngừng suy nghĩ rằng bạn cư xử không đạo đức như bạn thật sự làm, khi đó việc khuyên rằng những phán xét đạo đức nào bạn nên đưa ra có vẻ sẽ không cải thiện đạo đức của bạn. Ngược lại, những bài học về đạo đức hành vi được chứng minh là hữu dụng cho những ai mong muốn trở thành người đạo đức hơn nhưng những phán quyết của họ thường không song hành cùng những lý tưởng hay mong muốn của họ.

Chú thích:

[31] Dẫn từ P. Foot (1978), "The Problem of Abortion and the Doctrine of the Double Effect", in Virtues and Vices (Tạm dịch: Những vấn đề nảy sinh từ việc nạo phá thai và Giáo lý ảnh hưởng Kép); J. J. Thomson (2011), "Killing, Le ing Die, and the Trolley Problem" (Tạm dịch: "Giết, Để mặc cho chết, và song đề xe điện).

[32] I. Kant (1964), Groundwork of the Metaphysics of Morals, (Tạm dịch: "Nền móng của Tâm lý đạo đức học") H. J. Paton dịch.

[33] Greene 2011; F. A. Cushman (2008), "Crime and

Punishment: Dis- tinguishing the Roles of Causal and Intentional Analyses in Moral Judgment” (Tạm dịch: Tội ác và hình phạt: Phân biệt vai trò của nguyên nhân và dự đoán trong phán xét đạo đức).

[34] Ghi tàu là thiết bị dùng để thay đổi hướng chuyển động của tàu (Chú thích biên tập)

[35] Dẫn từ Foot 1978; omson 2011; Greene 2011.

[36] Greene 2011.

[37] M. C. Nussbaum (1997), Cultivating Humanity: A Classical Defense of Reform in Liberal Education (Tạm dịch: Trau dồi nhân cách: cách bảo vệ cổ điển trong cải cách giáo dục tự do); M. C. Nussbaum (2007), “Liberty of Conscience: The A ack on Equal Respect” (Tạm dịch: Tự do Lương tâm: Sự tấn công vào Tôn trọng tương đương); M. Moody Adams (1997), Fieldwork in Familiar Places: Morality, Culture, and Philosophy (Tạm dịch: Nghiên cứu trong những lĩnh vực tương đồng: Đạo đức, Văn hóa và Triết học).

[38] R. A. Posner (1997), “Against Ethical Criticism” (Tạm dịch: Bất đồng phê bình đạo đức).

[39] E. Schwi gebel (2009), “Do Ethicists Steal More Books?” (Tạm dịch: Liệu những nhà đạo đức học có ăn cắp nhiều sách hơn không?).

[40] E. Schwi gebel và J. Rust (sắp xuất bản), “Do Ethicists and Political Philosophers Vote More Often Than Other Professors?” (Tạm dịch: Liệu những nhà đạo đức học và những nhà chính trị triết học có bỏ phiếu thường xuyên hơn những chuyên gia khác?); E. Schwi gebel và J. Rust (sắp xuất bản), “The Moral Behavior of Ethicists: Peer Opinion” Mind. (Tạm dịch: Những hành vi có đạo đức của các nhà đạo đức học: Những quan điểm tương đồng).

[41] E. Schwi gebel (8/8/2009), “Are Ethicists Ethical?” (Tạm dịch: “Những nhà đạo đức học liệu có đạo đức không?”).

[42] Schwitzgebel 2009.

[43] J. R. Rest (1986), Moral Development: Advances in Research

and The- ory (Tạm dịch: Phát triển đạo đức: Tiến bộ trong nghiên cứu và học thuyết).

[44] A. E. Tenbrunsel và D. M. Messick (2004), "Ethical Fading: The Role of Self Deception in Unethical Behavior" (Tạm dịch: Suy đồi đạo đức: Vai trò của sự dối trá và các hành vi thiếu đạo đức).

[45] A. Speer (1970), Bên trong the ird Reich, dịch giả: R. Winston và C. Winston.

[46] J. Haidt, S. Koller và M. Dias (1993), "Affect, Culture, and Morality, or, Is It Wrong to Eat Your Dog?" (Tạm dịch: Ảnh hưởng, Văn hóa và Đạo đức hay là Liệu có sai không khi ăn thịt chó?").

[47] J. Haidt (2001), "The Emotional Dog and Its Rational Tail: A Social Intuitionist Approach to Moral Judgment" (Tạm dịch: Chú chó u buồn và câu chuyện hợp lý của nó: Khi trực giác xã hội tiếp cận những đánh giá đạo đức).

[48] Haidt 2001.

[49] J. Greene và J. Haidt (2002), "How (and Where) Does Moral Judgment Work?" (Bằng cách nào (và ở đâu) để đánh giá đạo đức có hiệu quả?").

[50] K. A. Appiah (9/12/2007), "The New New Philosophy," (Tân triết học mới).

[51] Appiah 2007

[52] K. E. Stanovich và R. F. West (2000), "Individual Differences in Rea-Soning: Impli- cations for the Rationality Debate" (Tạm dịch: Những khác biệt cá nhân khi đưa ra lý do: Ý nghĩa của những tranh cãi hợp lý)

[53] D. Kahneman (2003), "A Perspective on Judgment and Choice: Map- ping Bounded Rationality" (Tạm dịch: Một quan điểm về đánh giá và lựa chọn: Thiết lập sơ đồ cho giới hạn hợp lý).

[54] D. Chugh (2004), "Why Milliseconds Ma er: Societal and Managerial Implications of Implicit Social Cognition" (Tạm dịch: Vì

sao một phần nghìn giây lại trở thành vấn đề: Ý nghĩa của xã hội và quản lý trong nhận thức xã hội ngầm).

[55] N. Mead, R. F. Baumeister, F. Gino, M. Schwei er và D. Ariely (2009), "Too Tired to Tell the Truth: Self-Control Resource Depletion and Dishonesty," (Tạm dịch: Quá mệt mỏi để nói lên sự thật: Suy giảm khả năng kiểm soát bản thân và dối trá).

[56] M. Kern và D. Chugh (2009), "Bounded Ethicality: The Perils of Loss Framing" (Tạm dịch: Đạo đức giới hạn: Sự nguy hiểm của việc thiếu kết cấu).

[57] T. Miller và R. K. Ratner (1998), "The Disparity between the Actual and Assumed Power of Self-Interest" (Tạm dịch: Sự chênh lệch giữa thực tế và mong muốn trong khả năng kiểm soát ý thích cá nhân).

Chương 3

KHI CHÚNG TA HÀNH ĐỘNG NGƯỢC LẠI VỚI NHỮNG GIÁ TRỊ ĐẠO ĐỨC CỦA CHÍNH MÌNH

Vào thời điểm chúng ta nhận học vị giáo sư, chúng ta thường nhận được những cuộc điện thoại từ những người bạn đã lâu không liên lạc hay từ họ hàng của mình khi một trong những người con của họ chuẩn bị đón sinh nhật lần thứ 18. Tại sao những cuộc gọi như thế lại thường đến vào khoảng thời gian này? Hóa ra những cuộc gọi tưởng chừng ngẫu nhiên đó lại đến từ bạn bè hoặc họ hàng có con cái nộp đơn xin thi tuyển vào trường Đại học nơi bạn đang làm việc. Dĩ nhiên, bạn bè chúng ta giải thích rằng họ hoàn toàn hiểu chúng ta không có quyền để nhận con họ vào trường, họ chỉ gọi để nhờ ta gửi cho một bức thư giới thiệu hoặc một lời giới thiệu đến giám đốc tuyển sinh.

Những cuộc gọi này thường khiến chúng ta bối rối. Vì chúng ta thường không biết rõ đứa bé đó và có vẻ như sự giới thiệu của chúng ta khó mà có trọng lượng với ban tuyển sinh. Trong khi đó, thật không dễ chịu khi nói với người em họ thứ hai của mình rằng những lời đề cao của họ hàng về vai trò của ta ở trường Đại học có thể là hơi quá và rằng chúng ta chỉ có thể giúp được một phần rất nhỏ mà thôi. Cho nên, nhờ vào sự quen biết trước đây với giám đốc tuyển sinh, chúng ta sẽ vượt qua được quá trình bối rối đó bằng việc sắp xếp để giới thiệu người ứng tuyển cho giám đốc.

Chúng ta xếp hạng mình như thế nào về mức độ “dễ mến” khi thực hiện những lời giới thiệu đó?

Còn về hành vi đạo đức thì sao? Có lẽ bạn đã từng được bạn bè nhờ vả hoặc bạn của bạn hoặc bạn bè của họ hàng người thân nhờ giúp đỡ. Có lẽ những sự giúp đỡ này liên quan đến việc phân bổ những nguồn lực khan hiếm (ví dụ như việc làm), chấp thuận vào những nhóm tuyển chọn (ví dụ như các trường đại học), một căn hộ

ở một vị trí nhất định nào đó hoặc là một lời giới thiệu đến nhân viên cho vay tại một ngân hàng. Hầu hết chúng ta đều nhận được những lời đề nghị như vậy không lúc này thì lúc khác. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta thường cảm thấy thoải mái trong việc "ban phát ân huệ" cho những người mà chúng ta cho là có mối liên hệ với mình. Các nhà tâm lý học gọi hiện tượng này là thiên vị cùng nhóm. Cụ thể, chúng ta có khuynh hướng thiên vị những người cùng môi trường, tôn giáo, chủng tộc hoặc giới tính.

Bây giờ hãy xem xét việc những nhóm thiểu số thường không có người đại diện ở những cấp cao nhất trong các công ty hoặc các khoa ở trường đại học. Điều này cho thấy rằng, trong những tình huống này, người da trắng thường gọi điện cho nhau để đưa ra những đề nghị giúp đỡ đặc biệt cho người da trắng mà gạt bỏ các nhóm thiểu số khác. Khi bạn bè hoặc họ hàng chúng ta gọi nhờ vả cho con cái họ, chúng ta không có ý định loại trừ những nhóm thiểu số không có đại diện (underrepresented minorities). Thật ra, chúng ta có thể không nghĩ gì về những nhóm thiểu số bị ảnh hưởng bởi hành động của mình, thay vào đó, chúng ta tập trung vào việc chúng ta "tử tế" như thế nào khi đưa ra những lời nói tốt đẹp với trưởng ban tuyển sinh thay mặt cho người em họ thứ ba đã rất lâu không liên lạc của mình. Nhưng khi những nguồn lực trở nên khan hiếm và chúng ta ưa thích những người tương tự như mình, kết quả cuối cùng là sự phân biệt đối xử với những người khác biệt với mình. Về bản chất, việc ưa thích những người giống chúng ta về mặt nhân học cũng tương tự như việc trừng phạt những người không cùng chia sẻ các đặc điểm với chúng ta. Dù vậy, hầu hết chúng ta đều không nhận ra sự thật này.

Hãy xem xét việc khoảng hai thập niên gần đây, một phát hiện phổ biến trong ngành kinh doanh cho vay nợ xấu cho thấy rằng các ngân hàng thường từ chối cho vay nợ đối với người Mỹ gốc Phi hơn là với người da trắng, thậm chí sau khi đã điều tra thu nhập, vị trí nhà cửa, v.v... Khi điều này được công bố lần đầu tiên vào những năm 1990, giới nhà báo đã nhìn câu chuyện này như một trong những thành kiến và thái độ phân biệt chủng tộc của các ngân hàng đối với cộng đồng người Mỹ gốc Phi. Thái độ phân biệt và thành kiến công khai có thể chỉ là một phần của câu chuyện nhưng người cộng sự lâu năm của chúng tôi David Messick cho rằng nguyên nhân phổ biến nhất có vẻ như là sự thiên vị người cùng nhóm. Nghĩa là, trong khi những nhân viên cho vay phân biệt đối xử rõ rệt, một vấn đề rõ ràng hơn có thể là những nhân viên cho vay này ưa thích những người

giống họ, xét về mặt chủng tộc, nền tảng, v.v... Nếu những nhân viên da trắng chiếm phần đông này sẵn sàng xuất giấy nợ cho những người nộp đơn da trắng không đủ tiêu chuẩn hơn là những người khác, kết quả cuối cùng là sẽ có ít ngân quỹ dành cho "nhóm người ngoài" và sự phân biệt đối xử tương tự xảy ra như thể những nhân viên cho vay là những người phân biệt chủng tộc rõ rệt. Quá trình này đơn giản là vì những nhân viên này đang cố gắng trở nên tử tế với những người cùng nhóm với mình. Điểm nút thắt là: sự thiên vị người cùng nhóm có thể có những tác động tương tự như sự phân biệt đối xử với người khác nhóm và nếu như không có suy nghĩ phân biệt đối xử thì anh ta chẳng làm gì sai cả!

Điều này chính xác là những gì đã xảy ra tại Đại học Illinois trong nhiều năm. Vào tháng 5 năm 2009, tờ Chicago Tribune công bố một câu chuyện nói rằng hàng trăm học sinh có thành tích học tập dưới mức đạt yêu cầu đã được nhận vào trường đại học này nhờ vào sự can thiệp của các nhà làm luật của bang và thành viên ban quan trị của trường đại học.[58] Từ năm 2005 đến 2009, khoảng 800 thí sinh được nhận vào trường sau khi có được sự lưu tâm đặc biệt từ những quan chức cấp cao, theo những tài liệu mà tờ Tribune điều tra. Bằng một hệ thống ngầm được bí mật biết đến với cái tên "Loại I", một số thí sinh không đủ điều kiện đã được nhận vào học bất chấp sự phản đối của các thành viên hội đồng tuyển sinh, trong khi những người khác thì ngầm đồng ý. Trong một ví dụ được nhiều người biết đến, một người thân của Antoin "Tony" Rezko, người đã bị kết án lạm dụng tầm ảnh hưởng của CỰU NHÂN VIÊN thống đốc bang Illinois bị thất sủng Rod Blagojevich, đã được nhận vào học sau khi Hiệu trưởng trường Illinois B. Joseph White gửi một bức thư cho Hiệu trưởng trường này giải thích rằng ngài thống đốc muốn thí sinh này được nhận vào học. Một thành viên xét tuyển, người nhận thông điệp này cho biết người nhà của Rezko có hạnh kiểm yếu và suýt bị từ chối. Nhưng quyết định đã bị đảo ngược và thí sinh này đã được nhận.

Theo điều tra của tờ Tribune dựa trên những tài liệu này, những thành viên ban quản trị trường đại học và những nhà làm luật đã lót tay các chức sắc trong trường đại học.[59] "Loại I" đã tạo ra một tình huống khó xử, trong đó các nhà chức trách trường đại học thường nhận lời giúp đỡ các nhà làm luật – những "ông chủ ngầm" nắm giữ toàn bộ hệ thống trường học, tờ Tribune nhấn mạnh.[60] Hầu hết các nhà làm luật tham gia vào vụ tai tiếng này đã thực hiện lời yêu cầu

thông qua hai nhà vận động hành lang giỏi nhất của trường, những người có vai trò khiến những nhà làm luật hài lòng. Ngoài ra, thông qua một nhà vận động hành lang, hai nhà làm luật đã đe dọa các chức sắc trường đại học rằng nếu những thí sinh này không được chấp nhận, họ sẽ thay đổi hệ thống xét tuyển của trường.

Nổi bật là trong năm học 2008 – 2009, khoảng 77% những người nằm trong "danh sách đen" đã được nhận học, chiếm 69% tổng số thí sinh, mặc cho những người này có điểm trung bình xếp hạng và điểm kiểm tra tiêu chuẩn thấp hơn so với những thí sinh bình thường khác. Chính sách nhận những thí sinh kém chất lượng nhưng có mối quan hệ tốt có thể sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến uy tín của trường. Năm 2006, Paul Pless, trưởng phòng tuyển sinh trường Luật của Đại học Illinois cho biết ông đã phải nhận thêm hai sinh viên có thành tích cao để bù lại việc thứ hạng của trường bị ảnh hưởng tiêu cực khi nhận những thí sinh không đủ chuẩn của "Loại I". Ông Pless nói, "Khi [các thí sinh này] đối diện với chương trình học căng thẳng của chúng tôi, chắc chắn họ sẽ không thể trông chờ gì hơn ngoài thất bại."[61]

Việc Chicago Tribune công bố sự tồn tại của "Loại I" đã khơi dậy một "cơn bão" ở Illinois. Tháng 8 năm 2009, một ban được chính Thống đốc Patrick Quinn chỉ định đã công bố một báo cáo rất gay gắt cáo buộc trường Đại học Illinois đang trải qua "một cuộc khủng hoảng chính thức do mình tự gây nên" như là kết quả của văn hóa "giễu cợt (cynicism) và chủ nghĩa cơ hội dày đặc"[62] đã tồn tại từ lâu. Những trưởng khoa và viên chức cao cấp, gồm có cả Hiệu trưởng White và người đứng đầu ban tuyển sinh của trường đại học đã bị cáo buộc bắt tay với nhau trong việc tuyển vào những thí sinh kém phẩm chất có đặc quyền, bao gồm con cháu của những nhà tài trợ hàng đầu cho trường. Báo cáo cũng kêu gọi thành viên hội đồng tuyển sinh của nhà trường từ chức. Hiệu trưởng White đã chính thức bắt tay vào việc loại bỏ hệ thống "Loại I" và tuyên bố áp dụng những đề xuất của ban, bao gồm việc xây dựng một "bức tường lửa" để bảo vệ quá trình xét tuyển tránh khỏi sự can thiệp của những viên chức cao cấp của trường, thiết lập một quy trình xét tuyển từ các nhà làm luật và những người khác và xây dựng một bộ quy tắc ứng xử cho những nhân viên xét tuyển. Nhưng đối với White, tổn hại dù gì cũng đã xảy ra; dưới những áp lực nặng nề, ông đã phải từ chức hiệu trưởng vào tháng 9 năm 2009.

Dựa trên việc các nhà làm luật bang Illinois, các thành viên ban quản trị trường Đại học Illinoise và các quan chức của trường đại học không thấy ái ngại về chính sách tuyển sinh của trường mình, bạn có thể tự hỏi rằng câu chuyện buồn về đặc quyền theo nhóm này có phải là một trường hợp cố ý tham nhũng hay là một trường hợp ngầm phân biệt đối xử? Câu trả lời là cả hai. Không có gì phải nghi ngờ, trong số những người làm sai, có người biết họ đã cư xử thiếu đạo đức. Nhưng với những người khác, việc giúp đỡ những người thân thiết với mình rõ ràng khiến họ bỏ qua thực tế là trường đại học đã từ chối một cách không công bằng những người không được đỡ đầu. Khi tờ Tribune hỏi về những đề nghị giúp đỡ, một số nhà làm luật cho biết họ chỉ làm việc của mình thôi. "Những cuộc gọi ủy thác và nhờ vả người nào đó giúp lót đường hoặc thay cương ngựa hoặc giúp một đứa trẻ vào đại học, tôi cho rằng điều đó hoàn toàn thích đáng", phát ngôn viên Hạ viện Michael Madigan nói với tờ Tribune.[63] Rất nhiều người dân Illinoise, gồm cả những em có bằng cấp tốt bị trường Đại học Illinois từ chối đã cảm thấy bị xúc phạm nhưng không mấy ngạc nhiên về quy trình xét tuyển mờ ám này. "Nếu như bạn quen biết ai đó, những điều tốt đẹp sẽ đến với bạn tại bang Illinois này ở rất nhiều lĩnh vực khác nhau", theo lời ông Tom Wethekam – cha của một học sinh bị trường từ chối nhận học theo quy trình thông thường. "Tôi nhìn nhận trường hợp này như là một sự mở rộng của sự thật này thôi."[64]

Mặc dù hệ thống "Loại I" ở Illinoise nổi bật vì quy mô tổ chức thì hầu như tất cả các trường đại học và cao đẳng ở Mỹ đều không chấp nhận những yêu cầu nhận học từ những cá nhân có quen biết, bất kể thân sơ. Peter Schmidt (2007), phó tổng biên tập của tờ Chronicle of Higher Education cho rằng hình thức điển hình (lead- ing form) của hành động khẳng định tại nhiều trường đại học danh tiếng là "con ông cháu cha" là: chính sách chấp nhận những đứa trẻ kém năng lực và loại bỏ những đứa trẻ giỏi qua lời giới thiệu từ các CỰU NHÂN VIÊN sinh viên, nhà tài trợ và những cá nhân có mối quan hệ hữu hảo khác. Các chính sách dành cho "con ông cháu cha" tại những trường ưu tú đã thiên vị những thí sinh ít năng lực và kém phẩm chất từ những nhóm xã hội có đặc quyền và loại bỏ những thí sinh có đủ năng lực nhưng không có quen biết.[65] Hầu hết các trường đại học thuộc Ivy League[66] đều nhận 10 - 15% sinh viên năm nhất từ những nhóm này.[67] Thậm chí một số trường đại học hoạt động bằng tiền đóng thuế của người dân, ví dụ như đại học Virginia cũng có cách làm việc

tương tự. Giới chức của một vài trường đại học phản bác rằng những sinh viên có quen biết của họ cũng giỏi giang và đủ tiêu chuẩn như những thí sinh khác. Những số liệu thống kê này khó mà kiểm chứng được nhưng một báo cáo năm 1990 của Bộ giáo dục đã kết luận rằng sinh viên có quen biết của trường đại học Harvard thì “kém năng lực hơn hẳn” so với một sinh viên bình thường không có sự “đỡ lưng” nào cả, trong tất cả các lĩnh vực trừ thể thao.[68] Trong mọi trường hợp, giới chức các trường đại học cũng tương tự như các nhân viên cho vay nợ xấu thiên vị người da trắng thường không nhận thức được những vấn đề trong chính sách của họ khi phân biệt đối xử giữa những người có quen biết và không có quen biết.

Tình trạng thiên vị trong nhóm được khắc họa qua quá trình tuyển sinh tại nhiều trường đại học ở Mỹ cũng như trong quá trình quyết định của con người có thể xem là một trường hợp minh họa cho khía cạnh quan trọng nhất của giới hạn đạo đức: con người thường hành động phi đạo đức mà không hề nhận thức được điều đó. Hơn nữa, chúng tôi tin rằng hình thái hành xử phi đạo đức thường phổ biến hơn nhiều so với những trường hợp tham nhũng có chủ ý và đòi hỏi một hệ thống chiến lược hành xử đúng đắn rất khác biệt. Những nghiên cứu về đạo đức hành vi cung cấp cho chúng ta những hiểu biết sâu hơn về cách con người thật sự đưa ra những quyết định đạo đức như thế nào so với việc họ mong muốn đưa ra những quyết định như vậy. Vượt trên cả việc phân tích những thiên vị trong nhóm, chương này sẽ làm nổi bật những hình thức của giới hạn đạo đức. Chúng tôi sẽ tập trung vào những định kiến thông thường, một người họ hàng thuộc nhóm “thiên vị theo nhóm” và sau đó mở rộng cuộc thảo luận để kết luận với hai xu hướng chính: lạm nhận quá đà và hạ giá tương lai.

Những định kiến thông thường

Những ví dụ về sự thiên vị trong nhóm đã minh họa cho cách mà một người tập trung vào việc trở thành một người anh em, bạn bè, hàng xóm hoặc một thành viên Do Thái tốt có thể ảnh hưởng như thế nào đến việc phân biệt chủng tộc không chủ ý - một loại của đạo đức giới hạn. Rộng hơn nữa, những nghiên cứu từ xưa đã khám phá ra một hệ thống các sự thiên vị nhất quán mà con người sở hữu nhưng không nhận thức điều này. Những khám khá thú vị trong lĩnh vực “tâm lý ngầm” đã tiết lộ rằng chúng ta có những thái độ khác nhau đối với nam và nữ, đối với người da trắng và người gia màu và nhìn

chung là giữa nhóm "chúng ta" với nhóm "của họ" và những thái độ này thường không bộc lộ ra ngoài - nghĩa là, chúng hiện diện mà không có sự nhận biết của chúng ta. Công trình này đã đưa ra những dấu hiệu quan trọng cho các ngành kinh doanh, luật và y học và cho tất cả chúng ta – những ai mong muốn hành xử thật sự có đạo đức chứ không phải chỉ đơn giản là tự nhìn nhận mình là đạo đức.

Nếu bạn cho rằng bạn có thể miễn nhiễm với hành vi phân biệt chủng tộc không chủ ý này, hãy xem xét câu chuyện của Ashton Briggs III (còn gọi là "Ash"), đối tác của một hãng tư vấn nổi tiếng và được trọng vọng. Mặc dù là người da trắng và xuất thân từ một gia đình giàu có, ông vẫn là một trong những thành viên ủng hộ nhiệt tình nhất việc công ty tuyển chọn các sinh viên tốt nghiệp MBA thuộc các nhóm thiểu số để phục vụ cho nhu cầu mở rộng thị trường đang tăng nhanh của hãng. Nền tảng quan trọng nhất của hãng trong việc tuyển dụng là các trường đào tạo MBA. Ash đã thành công trong việc thuyết phục các đồng nghiệp của ông đảm bảo rằng đại diện từ các nhóm thiểu số sẽ được trao cơ hội được mời tham gia phỏng vấn vòng hai, tức là vòng phỏng vấn do văn phòng của công ty thực hiện. Bất chấp những nỗ lực của Ash, công ty nhìn chung đã không được đánh giá là một nơi thích hợp để những người thuộc nhóm thiểu số (nhóm những người không có các mối "quen biết" cần thiết) đến làm việc, dù cho lý do vẫn còn là một ẩn số.

Vào mùa xuân năm 2009, số lượng người tốt nghiệp MBA làm việc tại công ty của Ash cũng như tại rất nhiều hãng tư vấn khác ít hơn trước vì cuộc khủng hoảng tài chính làm đóng băng nền kinh tế. Tuy nhiên công ty của ông vẫn tiếp tục phỏng vấn những sinh viên tốt nghiệp MBA với mục tiêu bổ sung thêm một số nhân sự mới trong số những người đang chờ việc ở các trường đại học. Ash phụ trách việc tuyển nhân lực và nhóm của ông đã giới hạn xuống còn 2 ứng viên cho vị trí cần tuyển.

Một trong hai ứng viên đã có hai năm thực tập cho công ty trước khi lấy bằng MBA. Anh này có điểm số rất cao và những lá thư giới thiệu tuyệt vời. Một trong số những lá thư đó là từ một giáo sư cũ của Ash. Trong khi đó ứng viên còn lại, trước khi lấy bằng MBA, đã dành thời gian làm trong lĩnh vực năng lượng – một ngành công nghiệp quan trọng đối với các công ty tư vấn trong những năm tới. Điểm số ở trường của cô ta tuyệt vời, cô ta là lãnh đạo câu lạc bộ năng lượng thuộc chương trình MBA đó và cô ta có lá thư giới thiệu vô cùng nhiệt

tình và hoàn hảo từ một giáo sư rất nổi tiếng người Mỹ gốc Phi. Cả hai ứng viên rõ ràng đều rất có khả năng nhưng chỉ có một người được chọn. Cuối cùng, Ash và những cộng sự của mình đã quyết định dành cơ hội cho anh chàng CỰU NHÂN VIÊN thực tập sinh của công ty. Yếu tố quyết định là lòng tin của Ash vào lá thư giới thiệu của vị giáo sư cũ mà ông rất yêu mến. Mặc dù kinh nghiệm trong lĩnh vực năng lượng của ứng viên còn lại là rất đáng giá nhưng công ty vẫn ưu ái hơn cho những gì mà hệ thống của họ đào tạo được.

Mặc dù quyết định này được những người có thẩm quyền trong công ty đồng ý, Ash vẫn thấy phiền lòng. Ứng viên được chọn là một người da trắng và người còn lại là một người Mỹ gốc Phi. Trước đó Ash đã thiết lập một chính sách theo dõi các trường học, giới tính và chủng tộc của tất các các ứng viên từ các chương trình MBA, cũng như thông tin liên quan đến những lần phỏng vấn đợt 2, đề nghị và chấp thuận công việc. Khi điền vào những lá đơn này trong những năm gần đây, Ash nhận ra rằng những ứng viên thuộc nhóm thiểu số có nhiều cơ hội được mời lại phỏng vấn lần thứ hai hơn những người da trắng trong nhiều năm nhưng ít hơn những người da trắng thật sự nhận được việc. Rắc rối hơn nữa, Ash đã dừng lại những lời kiến nghị và thấy rằng trong suốt bảy năm qua, mẫu kiến nghị của ông đã khớp với quyết định của hãng. Ông vẫn nhiệt thành trước sau như một về việc mời những người thuộc nhóm thiểu số đến phỏng vấn lần hai nhưng cuối cùng ông cũng lại tiếp tục đưa ra những chọn lựa khó khăn là xét một cách tổng thể, ông lại phải từ chối những người thuộc "nhóm thiểu số". Vì quá trình này không được công khai, Ash nhận được email từ một đồng nghiệp chia sẻ cho anh một đoạn video trên youtube, trích từ một tập trong chương trình Dateline của đài ABC (bạn có thể tìm thấy video này tại đường link www.blindspots-ethics.com/ dateline). Đoạn video mô tả nghiên cứu của các Giáo sư Mahzarin Banaji và Anthony Greenwald hướng người xem đến một trang web mà hơn 10 triệu người khác đã khám phá ra sự thiên vị ẩn giấu của mình, đồng thời cũng nhận được những phản hồi về các trường hợp phân biệt đối xử tiềm tàng mà ngay chính bản thân họ cũng không nhận ra. Bị kích thích trí tò mò, Ash đã vào trang web này và được dẫn đến một nhiệm vụ được lập trình trên máy có tên gọi là Kiểm tra những liên hệ ngầm. (Chúng tôi khuyến khích các bạn vào trang web www.blindspots-ethics.com/implicit để xem loại tài liệu đã gây khó khăn cho Ash.) Trước hết nhiệm vụ yêu cầu Ash phải nhanh chóng phân biệt những khuôn mặt khác nhau của của những người gốc châu Âu và châu Phi bằng cách ấn một hoặc hai phím máy tính.

Anh phải phân biệt 30 khuôn mặt này theo mức độ từ khá dễ đến dễ. Tiếp đó, anh được yêu cầu phân biệt những từ ngữ được cho là tốt hoặc xấu. “tốt”, “bình tâm” và “hân hoan” là ví dụ của những từ mang nghĩa tốt, trong khi “ích kỷ”, “giận dữ” và “ghê tởm” được cho là những từ mang nghĩa xấu. Nhiệm vụ này cũng được xem là đơn giản.

Nhiệm vụ thứ ba yêu cầu Ash phải nhấn một phím khi ông nhìn thấy một khuôn mặt da đen hoặc một từ mang nghĩa xấu nhưng phải nhấn một phím khác khi ông thấy một khuôn mặt da trắng hoặc một từ mang nghĩa tốt. Nhiệm vụ này khó khăn hơn nhưng vẫn không quá gây căng thẳng cho Ash.

Nhiệm vụ thứ tư cũng tương tự như nhiệm vụ thứ ba nhưng có một thay đổi nhỏ giữa các cặp. Lần này, Ash được yêu cầu nhấn một phím để quyết định gương mặt màu đen và từ mang nghĩa tốt nhưng sẽ nhấn một phím khác khi khuôn mặt là màu trắng và từ mang nghĩa xấu. Nhiệm vụ mới này nghe có vẻ tương tự như nhiệm vụ trước. Tuy nhiên, lần này nhiệm vụ đã khó hơn nhiều và Ash tự thấy mình đưa ra nhiều lần phân loại sai. Mặc dù đã chú ý tập trung nhiều hơn để đưa ra những câu trả lời đúng nhưng ông vẫn phải làm chậm hơn nhiều so với nhiệm vụ trước.

Máy tính đã tính toán rằng Ash cần nhiều thời gian để phân biệt “đen-tốt” và “trắng-xấu” hơn so với các cặp “đen-xấu” và “trắng- tốt” (được đo bằng một phần nghìn giây). Dựa trên những kết quả này, máy tính cho thấy Ash thể hiện sự liên tưởng ngầm mạnh mẽ giữa đen và xấu, giữa trắng và tốt. Nói cách khách, sự liên tưởng ngầm của ông đã thể hiện sự thiên vị cho người da trắng hơn so với người da đen, mặc dù ông ta không có sự thiên vị này trong tâm thức tỉnh táo của mình.

Banaji, Greenwald và những cộng sự của họ miêu tả những sự thiên vị này như là những định kiến bình thường. Họ sử dụng từ “bình thường” để nhấn mạnh rằng những quá trình suy nghĩ thông thường mà con người dùng để phân loại, nhìn nhận và đánh giá thông tin có thể dẫn đến những cảm xúc và niềm tin mang tính hệ thống – thứ có thể được coi là thành kiến hoặc rập khuôn. Những quá trình suy nghĩ đó cũng có thể được xem là “bình thường” vì chúng thậm chí có thể ảnh hưởng đến những người trung thực và thông minh nhất, bao gồm các giám đốc, những nhà điều hành và nhiều vị trí cao khác. Nghiên cứu này chính xác là về lĩnh vực đạo đức hành vi.

Một vài học giả ngờ vực không biết bài Kiểm tra liên hệ ngầm (IAT) này có dự đoán chính xác được hành vi thật sự của con người hay không[69] nhưng IAT đã cho thấy một số kết quả thực nghiệm đáng kinh ngạc. Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng kết quả từ IAT đã dự đoán được sự phản đối các nhóm thiểu số[70] và mức độ con người phân biệt đối xử dựa trên sắc tộc trong các cuộc tuyển chọn ứng viên cho công việc. Một IAT dựa trên sắc tộc đã cho thấy sự khác biệt thực tế trong cách đối xử của các bác sĩ đối với những người Mỹ da trắng và người Mỹ gốc Phi.[71] Các nhà nghiên cứu đã khám phá ra mức độ mà những người Thụy Điển thích phỏng vấn người Thụy Điển hơn là những người Ả rập.[72] Thực tế là có nhiều bằng chứng cho thấy tất cả các nhóm đều sở hữu các thiên hướng thiên vị ngầm khác nhau.

Bây giờ hãy xem xét đến cơn bão truyền thông bùng nổ vào tháng 7 năm 2009 sau khi Tổng thống Barack Obama bình luận về việc Henry Louis Gates Jr., một giáo sư người Mỹ gốc Phi của Đại học Havard bị bắt bởi James Crowley, một nhân viên cảnh sát da trắng người Cambridge. Có thể bạn sẽ nhớ lại, khi trở về nhà sau một chuyến đi nước ngoài, Gates thấy cửa trước nhà mình bị kẹt và buộc phải tìm cách khác để vào nhà với sự giúp đỡ của tài xế taxi. Một người hàng xóm đã gọi cho cảnh sát để báo rằng hình như có người đột nhập. Khi đến hiện trường, Crowley đã yêu cầu Gates bước ra khỏi nhà; Gates từ chối. Gates nói rằng ông đã cho Crowley xem thẻ làm việc tại Harvard và bằng lái xe của mình để chứng minh quyền cư trú nhưng Crowley vẫn một mực không tin đó là nhà của ông. Crowley thì nói rằng trong khi anh "được thuyết phục để tin rằng" Gates thật sự sống trong nhà đó, anh ta cảm thấy có nghĩa vụ phải bắt giữ Gates sau khi trở nên mất bình tĩnh. Tại một cuộc họp báo ngay sau đó, Obama cho rằng viên cảnh sát Camabridge đã "hành động ngu ngốc" khi bắt giữ Gates.

Những cuộc tranh luận về sắc tộc nổ ra, đỉnh điểm là việc phải nhanh chóng sắp xếp một "hội nghị thượng đỉnh bia" trong Vườn Hồng của Nhà Trắng[73].

Bạn có thể (hoặc không) đồng tình với nhận định ban đầu của Obama rằng Crowley thật ngu ngốc khi bắt giữ Gates trong ngôi nhà của chính ông ta. Quan trọng hơn là quyết định bắt giữ Gates của Crowley có phải là một trường hợp phân biệt chủng tộc rõ ràng hay không? Hay là Crowley quyết định bắt giữ Gates mà không hề ghét bỏ

gì những người Mỹ gốc Phi? Với rất nhiều người Mỹ, không khó để tưởng tượng một viên cảnh sát da trắng có những suy nghĩ phân biệt đối xử nhìn thấy xu hướng phạm tội trong hành xử của một người da đen vô tội và sau đó có những hành động thái quá. Nước Mỹ có một lịch sử dài và buồn với những hành động phân biệt chủng tộc và đối xử tệ với những nhóm thiểu số do tòa án và các cơ quan thực thi pháp luật thực hiện. Nhưng James Crowley không nên bị coi là một kẻ phân biệt chủng tộc. Thật ra chính anh ta đã dạy một khóa học cho các học viên cảnh sát về việc làm sao để tránh bị xem là phân biệt chủng tộc khi hành nghề.

Những chứng cứ đã gợi ý rằng dù đã được huấn luyện về việc đối xử với Gates theo cách thức "mù màu", Crowley có thể đã không chống lại được những định kiến về chủng tộc trong tiềm thức. Trong tình huống gấp gáp đó, viên cảnh sát buộc phải quyết định cách thức đối xử với Gates. Những quyết định tức thời như vậy thường đặc biệt xuất phát từ những định kiến không nhận thức; càng ít thời gian suy nghĩ, chúng ta càng có thiên hướng nghiêng về những kiểu mẫu phân biệt chủng tộc. Trong một nghiên cứu, những người tham gia vào một giả định trên máy tính được hướng dẫn bắn tội phạm xuất hiện trên màn hình nhưng không được bắn cảnh sát hoặc công dân không mang vũ khí.[74] Những người tham gia thường bắn nhầm những người da đen hơn những người da trắng.[75] Theo Giáo sư tội phạm học Lorie Fridell của Đại học Nam Florida, sự thù địch vốn đã kéo dài từ lâu giữa cảnh sát và các nhóm thiểu số ở Mỹ và sự lan rộng của các định kiến rập khuôn rằng tội phạm và bạo lực thường liên quan đến người da đen có thể khiến một số nhân viên cảnh sát ít tôn trọng hoặc có thái độ hung hãn hơn với những người da đen.

Hầu hết chúng ta đều không phải đối diện với những quyết định sinh tử mà cảnh sát thường phải làm vì công việc của họ. Nhưng tất cả chúng ta đều dễ dàng đưa ra những phán đoán ác ý có sẵn đối với người khác. Nếu những thái độ ngầm của bạn, theo cách đo của IAT, không thống nhất với những quan điểm có nhận thức, ít nhất bạn nên cho rằng đó là một dấu hiệu cảnh báo về những cách thức mà bạn có thể phân biệt đối xử với người khác mà chính bản thân mình cũng không nhận ra. Banaji, người tin rằng sự phân biệt đối xử vô thức bị bỏ quên đòi hỏi những thay đổi mang tính hệ thống cũng khuyên chúng ta nên đặt câu hỏi về bức tranh phân biệt chủng tộc thường được phác họa trên truyền thông và nên xem xét những lựa chọn

riêng của chúng ta trong việc kết bạn.[76] Càng ít tiếp xúc với những người khác biệt với chúng ta, dù là về sắc tộc, văn hóa, tôn giáo, v.v..., chúng ta càng dễ nhìn họ với một lăng kính chật hẹp và có tính thiên vị. Xem xét trường hợp về hậu quả của hành động bắt giữ Gates, Crowley vẫn cho rằng mình đã hành xử hợp lý và từ chối xin lỗi Gates. Tuy nhiên, Crowley cũng sẵn sàng ngồi xuống uống bia với Gates (cũng như Tổng thống và phó Tổng thống). Và khi những cơ hội xuất hiện trước công chúng qua đi, hai người đã gặp nhau tại River Gods, một quán bar ở Cam- bridge, khuất tầm mắt của công chúng. Cách thức giao tiếp cởi mở và phản ánh hợp lý này có thể hướng tới việc giảm thiểu những sai lầm chúng ta thực hiện khi nóng giận trong tương lai.

Sự tự cao dẫn đến lạm nhận như thế nào

Không có phương thức giáo dục khoa học nào và cũng không có bất kỳ lợi ích chung nào có thể dạy con người cách chia sẻ tài sản và đặc quyền với tất cả những người khác một cách công bằng và bình đẳng. Mọi người sẽ nghĩ phần chia mà bản thân có được quá nhỏ và họ sẽ luôn ghen tị phàn nàn và công kích người khác.

Fyodor Dostoyevsky, Anh em nhà Karamazov

Bạn làm bao nhiêu phần trăm việc nhà? Đóng góp bao nhiêu phần trăm những ý tưởng hay cho nhóm của bạn? Đóng góp bao nhiêu phần trăm lợi nhuận lâu dài của công ty bằng những nỗ lực của bộ phận bạn làm? Trong mối quan hệ hợp tác giữa công ty bạn và công ty khác, bao nhiêu phần trăm thành công của liên minh này đến từ những đóng góp của công ty của bạn?

Thật khó mà biết bạn có lạm nhận quá đà trong việc ghi nhận những đóng góp của mình (hoặc của nhóm mình) khi trả lời những câu hỏi này hay không. Nhưng các nghiên cứu đã chỉ ra rằng hầu hết mọi người thường nhìn những đóng góp của họ cho nhóm, đóng góp của nhóm họ cho cả tổ chức và đóng góp của công ty họ cho một liên minh chiến lược quan trọng hơn và đáng kể hơn thực tế diễn ra. Thậm chí khi con người cố gắng tỉnh táo để đưa ra những đánh giá chính xác, họ vẫn lạm nhận quá mức công sức của mình. Điều này ít nhất một phần xuất phát từ “giới hạn đạo đức” của chúng ta.

Giới học giả đã bị chỉ trích vì chịu thua trước hiện tượng này. Hãy

xem xét trường hợp đồng chiến thắng giải Nobel Hòa bình năm 1923 cho việc tìm ra insulin. Một trong hai người chiến thắng, Frederick Banting cho rằng đồng sự của ông, John Macleod, trưởng phòng thí nghiệm của họ đã gây trở ngại nhiều hơn là hỗ trợ. Về phần mình, trong những bài diễn văn mô tả những nghiên cứu dẫn đến khám phá này, Macleod, theo một cách nào đó đã quên đề cập đến việc ông có một đồng sự.[77] Gần đây, Max và những cộng sự của ông là Eugene Caruso và Nick Epley đã phải yêu cầu các tác giả của bài viết đồng đứng tên cả bốn người để thừa nhận những đóng góp của họ đối với bài viết chung. Tổng số đóng góp mà bốn cá nhân nhận về mình lên tới 140%. Chúng ta không biết rằng cả bốn người đều quá lạm nhận công sức của mình hay không nhưng phải nhìn nhận rằng cả bốn người cộng lại đã vượt quá 40% tổng số công việc mà họ đáng được nhận. Kết quả của những sự lạm nhận chân thật này (chân thật là vì mỗi người đều tin rằng tính toán của mình là chính xác) là việc khiến cho tất cả hoặc hầu hết các tác giả tham gia vào công trình này cảm thấy rằng nhóm không thể đánh giá đúng những đóng góp của họ dựa trên những gì mà họ đã làm. Tệ hơn nữa, xung đột có thể nổ ra khi mỗi thành viên đều tìm kiếm một yếu tố nào đó (ví dụ như thứ tự xuất hiện tên tác giả) mà anh ta/ cô ta tin rằng mình xứng đáng.

Giữa những bất đồng này, chúng ta khó mà có thể đồng tình với nhau. Tại sao lại như vậy? Vì những người khác nhau chú ý vào những dữ kiện khác nhau. Khuynh hướng tập trung vào những đóng góp của riêng mình trong nỗ lực chung thay vì chú ý đến những đóng góp của các thành viên khác trong nhóm đã phản ánh một thiên hướng mở rộng nữa liên quan đến khía cạnh đạo đức: sự tự đề cao bản thân. Bản chất của chúng ta là tự đề cao chính mình, nghĩa là đưa ra những phán đoán thiên về bản thân mình trong việc định đoạt sự đóng góp và khiển trách, một hiện tượng sẽ dẫn chúng ta đến những kết luận khác nhau về việc một giải pháp công bằng cho một vấn đề là gì. Cụ thể, chúng ta thường có khuynh hướng đánh giá đóng góp của mình đối với một kết quả nào đó dựa trên sự tư lợi rồi đánh giá những đóng góp này dựa trên sự công bằng bằng cách thay đổi tầm quan trọng của những yếu tố ảnh hưởng đến cái gọi là công bằng.[78]

Thử nghĩ xem chuyện gì sẽ xảy ra nếu cả bị cáo và nguyên cáo trong một tranh chấp lao động đều trình bày những thông tin giống y hệt nhau. Cả hai bên xử lý thông tin khác nhau và theo cách có lợi cho quan điểm riêng của mình, các nhà nghiên cứu đã chứng minh điều

này. So với bên nguyên đơn, bên bị đơn thường nhớ đến những chi tiết có lợi cho trường hợp của họ và không nhớ đến những chi tiết có lợi cho bên nguyên. Trường hợp tương tự cũng xảy ra với bên nguyên đơn. Khuynh hướng nhìn nhận sự việc theo hướng có lợi cho mình ảnh hưởng đến quan điểm của các bên liên quan về việc cái gì cấu thành nên cách giải quyết công bằng; tương tự, mức độ bất đồng giữa người lao động và nhà sử dụng lao động trong những vụ tranh chấp hợp đồng về việc thế nào là công bằng có thể dự đoán được một cuộc đình công sẽ kéo dài bao lâu.

Sự khác biệt trong cách xử lý thông tin không chỉ là chiến lược, nó xảy ra dù chúng ta muốn hay không. Trí óc của chúng ta thật ra chỉ tiếp nhận những thông tin có lợi cho mình và cố tình loại đi những thông tin ngược lại. Và rồi, không có gì phải băn khoăn khi hầu hết những người phải đối mặt trước tòa hoặc bị dính líu vào một buổi điều trần nào đó có khuynh hướng đánh giá cao khả năng họ sẽ thắng.[79] Dĩ nhiên là họ không thể đúng; mỗi bên không thể sở hữu 75% cơ hội chiến thắng. Nhưng dựa trên những dữ kiện mà họ chọn để tiếp nhận, cả hai bên đều tin rằng mình đúng. Vấn đề nằm ở chỗ "sự thật" mà họ tin tưởng để phỏng đoán thường thiên về những con đường dẫn đến chiến thắng và bỏ qua những dữ kiện không có lợi cho trường hợp của họ.

Tương tự, trong một nghiên cứu khác, sinh viên trong một lớp học đàm phán được phát cho đủ loại tài liệu (khẩu cung, các báo cáo y khoa và báo cáo của cảnh sát, v.v...) từ một vụ kiện do va chạm giữa một xe hơi và một xe máy.[80] Sinh viên được bắt cặp và phân vai nguyên đơn – bị đơn và được hướng dẫn các cách đàm phán trong một vụ hòa giải. Họ được biết rằng nếu họ không thể đi đến một quyết định chung, bên của họ phải chịu một hình phạt đáng kể vì để vụ việc rơi vào bế tắc; ngoài ra, họ cũng được bảo rằng trong trường hợp không đạt được thỏa thuận, số tiền mà bên bị đơn phải trả cho bên nguyên sẽ được định đoạt một cách công bằng bởi một thẩm phán đã có nhiều kinh nghiệm trong những vụ việc tương tự trước đó. Trước khi đàm phán, sinh viên được yêu cầu phải dự đoán được phán quyết của thẩm phán. Họ được dặn rằng những dự đoán đó không được để cho phía bên kia biết, không đóng vai trò gì trong quá trình đàm phán và sẽ không ảnh hưởng đến quyết định của thẩm phán (vốn đã được thực hiện rồi). Tuy nhiên, dự đoán của bên nguyên về số tiền phạt cao hơn gấp đôi so với dự đoán của bị đơn và

mức độ khác nhau giữa hai bên là một yếu tố tuyệt vời giúp tiên đoán xem họ có thể dàn xếp được vụ việc hay không (trái với việc dựa trên phán quyết của thẩm phán). Việc mọi người thường đặt mình vào trung tâm và tự đề cao bản thân đã được quan sát trong trường hợp các vận động viên trình bày thành tích của mình đối với thành công của cả đội, trường hợp các sinh viên MBA trình bày đóng góp của mình với các dự án nhóm và các cá nhân dự đoán vai trò của mình trong những nỗ lực xin tài trợ.[81] Các cặp vợ chồng cũng cho thấy khó khăn tương tự trong việc nhìn nhận chính xác những đóng góp của mỗi bên vào việc nhà. Khi được yêu cầu dự đoán phần trăm công việc nhà mà họ làm, cả hai bên đều có khuynh hướng nói rằng họ làm hơn 50% khối lượng công việc.[82] Bạn có thể sẽ nhớ rằng bạn đã rửa chén, giặt đồ và trả tiền các hóa đơn. Nhưng bạn có thể sẽ quên, hoặc chưa bao giờ đưa vào bộ não thông tin rằng bạn đời của mình cũng phải cân đối thu chi, đổ rác và chăm sóc vườn tược. Kết quả là bạn tin rằng mình làm nhiều hơn số việc mà có thể bạn đã thực sự làm. (Với riêng chúng tôi, chúng tôi tin chắc rằng mình làm khoảng 75% công việc nhà – chúng tôi chỉ đang nói về trường hợp của các bạn!) Sự đề cao bản thân không chỉ thúc đẩy chúng ta đòi hỏi nhiều hơn những gì chúng ta thật sự làm mà còn đòi hỏi quá mức các nguồn tài nguyên.Việc đòi hỏi quá mức các nguồn tài nguyên khan hiếm là gốc rễ của những cuộc khủng hoảng môi trường gây nhiều tranh cãi nhất của xã hội, bao gồm cả sự tuyệt chủng của nhiều loài và biến đổi khí hậu. Những cuộc khủng hoảng này có thể được miêu tả như những trường hợp song đề xã hội (social dilemmas) hoặc những tình huống mà mỗi thành viên trong nhóm đề ra các sáng kiến ngắn hạn để hành động theo cách có lợi cho mình nhưng tất cả thành viên của nhóm và cả xã hội sẽ phải chịu hậu quả của hành vi tư lợi này trong một khoảng thời gian dài. Trong bài báo nổi tiếng Bi kịch của cái chung, Garre Hardin đã trình bày một ví dụ sinh động của một trường hợp song đề xã hội điển hình. Tưởng tượng rằng một nhóm người chăn gia súc đang thả gia súc của họ chung trên một đồng cỏ. Mỗi người đều muốn gia súc của mình lớn nhanh để gia tăng lợi nhuận. Nhưng nếu có quá nhiều động vật trên đồng cỏ, cuối cùng đồng cỏ sẽ chẳng còn gì. Hardin lường trước được rằng trong trường hợp này, hầu hết những người chăn gia súc sẽ “từ bỏ” lợi ích chung của cả nhóm và tập trung vào việc vỗ béo gia súc của mình, từ đó phá hủy cả đồng cỏ và như thế tất cả những người chăn gia súc đều sẽ bị giảm lợi nhuận dài hạn.

Những cuộc tranh luận xung quanh vấn đề làm thế nào để đối phó với biến đổi khí hậu thường bắt nguồn từ những khác biệt trong quan điểm của các quốc gia về quyền được đòi hỏi "phần chia công bằng" các nguồn tài nguyên và quyền được phát triển. Kết quả là các nước đều đánh giá một cách khác nhau về việc họ phải chịu bao nhiêu trách nhiệm cho vấn đề này và họ phải gánh bao nhiêu trách nhiệm trong việc giải quyết hậu quả. Những quốc gia phát triển nhanh như Trung Quốc và Ấn Độ cáo buộc phương Tây vì quá trình công nghiệp hóa kéo dài từ xưa đến nay và sự tiêu thụ quá mức tài nguyên của họ. Trong khi đó, Mỹ và các nền kinh tế phát triển khác có khuynh hướng đổ lỗi cho các nước đang phát triển vì đốt rừng, vì quá đông dân và sự mở rộng kinh tế không kiểm soát được.

Cụ thể, Mỹ và Trung Quốc, những nước chịu trách nhiệm cho việc thải ra đến 42% lượng khí thải nhà kính có khuynh hướng chỉ trích lẫn nhau trong vấn đề này. Trong những bài diễn văn trong suốt chuyến thăm Trung Quốc vào tháng 7 năm 2009, Bộ trưởng Năng lượng Mỹ Steven Chu và Bộ trưởng Thương mại Gary Locke kêu gọi Trung Quốc kìm hãm tốc độ của việc thải khí thải nhà kính. Nếu Trung Quốc từ chối hành động, ông Chu cho biết, lượng khí thải nhà kính của nước này trong 30 năm tới sẽ nhiều hơn toàn bộ lượng khí thải của Mỹ trong toàn bộ lịch sử.[83] "Năm mươi năm nữa, chúng tôi không muốn thế giới cáo buộc những bước chân của Trung Quốc dẫn đến thảm họa môi trường", ông Locke nói. Khi đưa tin về những bài phát biểu của ông Chu và ông Locke, trang thông tin chính thức của Trung Quốc – Tân Hoa Xã đã không đề cập đến trách nhiệm của Trung Quốc trong biến đổi khí hậu hay những chỉ trích từ phía Mỹ, thay vào đó tập trung vào việc ông Locke thừa nhận Mỹ đã thải khí thải nhà kính trong 150 năm.

Có thể chính phủ Mỹ rất mong muốn đạt được một thỏa thuận về biến đổi khí hậu công bằng cho cả Mỹ và Trung Quốc nhưng quan điểm của Mỹ về cái gọi là công bằng có khuynh hướng thiên về phía có lợi cho mình và điều tương tự cũng diễn ra với Trung Quốc. Thật không may, việc đặt mình ở vị trí trung tâm đã khiến tất cả các quốc gia tin tưởng rằng họ thật sự chịu ít trách nhiệm trong việc kìm hãm biến đổi khí hậu hơn là tin vào một bên độc lập nào đó với những đánh giá công bằng. Vấn đề căng thẳng không phải đến từ mong muốn không công bằng của chúng ta mà đến từ việc chúng ta không có khả năng nhìn nhận thông tin một cách khách quan. Ngoài ra, biến đổi khí hậu là một vấn đề cực kỳ phức tạp mà lại thiếu các số liệu kỹ

thuật và khoa học thuyết phục. Sự không chắc chắn này càng cho phép sự tự cao phát triển nhanh. Khi các số liệu rõ ràng, khả năng hoạt động của tâm trí chúng ta để tìm kiếm sự công bằng sẽ bị giới hạn nhưng dưới những điều vô cùng bất định, tính cá nhân sẽ trỗi dậy mạnh mẽ.

Việc đánh bắt cá quá mức là một ví dụ khác của tình trạng song đề xã hội đang lan rộng và khó sửa chữa bắt nguồn từ tính cá nhân. Vì cá thường cư trú ở các vùng biển khơi nên dễ dàng bị đánh bắt và rất dễ bị đẩy đến bờ vực tuyệt chủng. Lấy trường hợp của cá ngừ vây xanh, số lượng loài này đã bị giảm đi rất nhiều do tình trạng đánh bắt cá tràn lan. Hiện đang là loài cá giá trị nhất đại dương, một con cá ngừ vây xanh trưởng thành có thể dài đến 10 feet[84] và nặng khoảng 1.500 pounds[85]. Ở Tokyo, một con cá ngừ vây xanh có thể được bán với giá lên tới 150.000 đô-la.

Trở lại năm 1969, khi hàng đàn cá ngừ vây xanh lang thang khắp các khu vực biển Bắc, biển Baltic và Địa Trung Hải, một trong những tổ chức nghề cá liên chính phủ cấp khu vực đã được thành lập để giám sát sự bảo tồn cá ngừ vây xanh, đó là tổ chức: Ủy ban quốc tế về Bảo tồn cá ngừ Đại Tây Dương (ICCAT). Tuy nhiên, vài chục năm sau, số lượng những đàn cá ngừ vây xanh đã giảm sút đáng kể. Một nghiên cứu gần đây kết luận rằng nếu việc đánh bắt cá ngừ vây xanh bị cấm triệt để thì số lượng cá ngừ ở khu vực Địa Trung Hải và Đông Bắc Đại Tây Dương cũng vẫn có thể sẽ suy giảm tới mức báo động. Trong những năm gần đây, ICCAT đã thiết lập hạn ngạch đánh bắt cá chỉ cho phép đánh bắt khoảng 30.000 tấn cá ngừ vây xanh một năm với kế hoạch sẽ hạ mức hạn ngạch này xuống còn 25.500 trong thời gian gần nhất. Tuy nhiên sản lượng khai thác cá hợp pháp lại ít được theo dõi và hành động đánh bắt trái phép cá ngừ vây xanh lại phát triển mạnh.

ICCAT đã hoạt động kém hiệu quả trong việc quản lý các đàn cá ngừ vây xanh đến mức người ta đùa rằng những ký tự viết tắt tên nhóm thật ra là "Âm mưu quốc tế đánh bắt tất cả cá ngừ". Thật vậy, một ban đánh giá độc lập bao gồm các chuyên gia do ICCAT chỉ định đã cho rằng sự quản lý ngành đánh bắt hải sản của tổ chức này "được coi là một sự sỉ nhục mang tính quốc tế". Tại sao IC- CAT lại hoạt động kém hiệu quả đến vậy? Vì ICCAT thiếu sự kiểm soát 64 quốc gia thành viên, tức là không kiểm soát tính cá nhân của họ.[86] Một giải

pháp cho vấn đề này, ít nhất trong phần này, nằm ở chỗ nhận thức được những thành trì mà tính cá nhân ảnh hưởng lên quyết định của các thành viên ICCAT. Do không nhận thức được những tác động mạnh mẽ của sự thiên vị này, chúng ta không thể trông đợi những người đánh bắt cá riêng lẻ tình nguyện cam kết giảm hoạt động của họ dưới danh nghĩa vì cái tốt chung. Dĩ nhiên, thay đổi ở cấp độ hệ thống là cần thiết.

Vào tháng 9 năm 2008, tại một cuộc gặp của Liên minh bảo tồn thiên nhiên quốc tế, hầu hết các quốc gia đã ký một nghị quyết kêu gọi cấm đánh bắt cá ngừ vây xanh, tiếp theo là cải thiện vấn đề quản lý và các biện pháp thực thi. Nhưng ngay sau khi giải pháp được thông qua, chính phủ đã đi ngược lại lời hứa của họ. Người phát ngôn cho Hiệp hội điều hành Ngư dân châu Âu đã nói rằng lệnh cấm đánh bắt cá ngừ vây xanh này là “Sự tuyệt vọng của những ngư dân Ý, Tây Ban Nha và Pháp”. Cũng dễ đồng cảm với những ngư dân này – nếu lệnh cấm thực sự được thực thi thì cuộc sống của họ sẽ gặp không ít khó khăn. Nhưng nếu ngành đánh bắt hải sản được quản lý hiệu quả trong hơn 40 năm qua, ngư dân đã có thể tiếp tục đánh bắt cá mà không phải lo sợ lệnh cấm nào cả. Hơn nữa, đối với những ngư dân đánh bắt cá ngừ vây xanh, nếu họ có bất kỳ hy vọng nào trong việc phục dựng một ngành đánh bắt hải sản phát triển bền vững cho con cháu mình, họ cần dừng việc đánh bắt cá ngừ và để cho loài này có thể sinh sôi trở lại. Nhưng những hoạt động đánh bắt cá mang tính mùa vụ vẫn tiếp tục diễn ra.[87]

Quá trình tuyệt chủng dần dần của cá ngừ vây xanh chỉ là một trong rất nhiều câu chuyện liên quan đến sự suy sụp và cạn kiệt của ngành đánh bắt hải sản. Khắp vùng biển khơi, có quá nhiều những chiếc thuyền công nghệ cao và tàu lưới kéo đang đuổi theo các loài cá ngày càng có nguy cơ tuyệt chủng. Ngư dân đã xóa sổ toàn bộ quần thể cá quý rồi lại chuyển sang các loài cá ít hấp dẫn hơn. Cùng chung số phận với đa số các lưu vực đánh bắt cá trên toàn thế giới, cá tuyết và cá tuyết chấm đen cũng đang dần dần bị đánh bắt quá mức ở khu vực Đông Bắc Mỹ và cá mập cũng bị đánh bắt ngoài khơi vùng đông nam nước Mỹ. Thật không may, ngư dân thường chỉ quan tâm đến việc giải quyết khủng hoảng đánh bắt cá này vào những lúc quá trễ. Cũng như những thiên lệch khác trong lĩnh vực đạo đức hành vi, việc đòi hỏi quá đáng này đã xảy ra trong khi các cá nhân không nhận thức được hành vi của họ để lại những hậu quả đạo đức. Thật ra, phần lớn vấn đề này có thể quy về những nhóm đánh bắt cá khác nhau, họ chỉ

theo đuổi quyền lợi bình đẳng của mình. Nhưng những ngư dân này đang phải chịu đựng những hậu quả lâu dài từ những đòi hỏi ngắn hạn của mình. Khi Canada bị buộc phải đóng cửa ngành đánh bắt cá tuyết vào năm 1993, 40.000 lao động bị mất việc. Gần đây, 11 trên tổng số 15 khu vực đánh bắt cá chính của thế giới và khoảng 70% loài cá hấp dẫn nhất đang trên bờ vực tuyệt chủng.

Bị thúc đẩy bởi thảm họa toàn cầu này, chúng tôi đã thiết lập một trường hợp giả định với Kimberly Wade-Benzoni của Đại học Duke, dựa trên khủng hoảng thực tế tồn tại trong những năm 1980 của ngành đánh bắt hải sản vùng Đông Bắc Mỹ, khi đó vẫn còn thời gian để cứu khu vực đánh bắt cá của vùng này.[88] Giả định này miêu tả một hội nghị bao gồm bốn đại diện đến từ các nhóm thương mại và tái tạo ngành đánh bắt hải sản. Những đại biểu tham gia được chia thành những nhóm 4 người và mỗi người được giao nhiệm vụ đại diện cho một trong bốn nhóm ngành đánh bắt hải sản. Bốn nhóm đánh bắt cá này có những cấp độ lợi ích khác nhau từ cuộc đàm phán nhưng tất cả họ đều nên giảm một nửa việc đánh bắt cá của mình để còn có thể tiếp tục đánh bắt cá trong tương lai.

Mỗi đại biểu đọc một bản số liệu miêu tả chung về khủng hoảng của ngành đánh bắt hải sản và cùng họp với nhau thành một nhóm bốn người trong một cuộc thảo luận không ràng buộc kéo dài 30 phút. Tiếp đó, chúng tôi yêu cầu mỗi người tham dự bí mật nói với chúng tôi quan điểm của họ về sự phân chia công bằng trong việc đánh bắt cá trong số bốn nhóm tham gia và nói với chúng tôi số lượng cá mà họ sẽ đánh bắt trong năm tới. Với mỗi người tham dự, chúng tôi tính toán phần trăm sản lượng cá họ sẽ thu hoạch trong tương lai mà họ tin rằng như vậy là công bằng cho nhóm đánh bắt cá của mình. Chúng tôi thấy rằng (và những kết quả này cũng đã được kiểm tra lại nhiều lần) những cách hiểu hướng về lợi ích bản thân trong cách hiểu về sự công bằng có tồn tại: tổng số phần trăm mà bốn nhóm đòi hỏi vượt xa con số 100%. Thêm vào đó, những cách hiểu có lợi cho bản thân này là một chỉ số tuyệt vời để dự đoán việc đánh bắt cá quá đà trong giả định này.

Những kết quả thực nghiệm này cho thấy rằng những khủng hoảng ngành đánh bắt hải sản trên thực tế và những đòi hỏi quá đáng khác sẽ diễn ra vì những người chân thật là những người đặt mình vào trung tâm và có những cái nhìn khác nhau một cách chân thật nhất về cái gọi là công bằng. Nếu điều này đúng, họ sẽ không nhận ra

khi họ có một đòi hỏi không công bằng. Tạo dựng nhận thức về khuynh hướng tự nhiên của việc đòi hỏi nhiều hơn nhu cầu và tính cá nhân sẽ cung cấp các giải pháp hiệu quả về vấn đề khủng hoảng môi trường hiện tại. Thật ra, giáo dục các cá nhân về ảnh hưởng của tính cá nhân đã được chứng minh là có hiệu quả trong việc giúp họ nhận thức được tính cá nhân của những người khác.[89] Chính vì thế, trước khi bạn cho rằng ai đó ích kỷ, hãy cố gắng đặt mình vào vị trí của họ. Tự hỏi mình rằng liệu người đó có tin rằng bản thân xứng đáng với những gì anh ta/cô ta đòi hỏi hay không. Ví dụ, những người chủ sẽ trở nên thông thái nếu dành thời gian suy nghĩ đến quan điểm của nhân viên về việc xác định giá trị của bản thân trước khi mở một cuộc thảo luận về tiền thưởng cho nhân viên.

Thật không may, những hoạt động giáo dục về tính cá nhân không làm giảm ảnh hưởng của tính cá nhân lên hành vi của chính chúng ta. Trong khi chúng ta nhận ra rằng những người khác vị kỷ, chúng ta không tin rằng sự thiên lệch này cũng đang tác động lên chính mình – một cách hiểu vị kỷ về những thiên lệch mang tính vị kỷ cá nhân. Một vài lời khuyên của nhà triết học John Rawls khá thích hợp với vấn đề này. Rawls đề xuất rằng sự công bằng nên được tiếp cận dưới một "bức màn vô hình" – có nghĩa là chúng ta tốt nhất nên đánh giá một tình huống mà không biết rằng mình cũng có vai trò trong đó. Như vậy, khi phân chia một chiếc bánh, một người có thể là "người chia bánh" và người kia là người đầu tiên lấy một miếng bánh đã được chia.

Quá "chiết khấu" tương lai

Bạn muốn nhận được 1.000$ ngay trong hôm nay hay 1.180$ một năm từ nay trở về sau? Trong những thí nghiệm được kiểm soát, rất nhiều người đã chọn vế đầu, bất chấp cơ hội có thêm 18% một năm cho sự đầu tư của mình. Tương tự, các chủ nhà thường không hay bảo vệ nhà của họ một cách hợp lý và không mua các thiết bị tiết kiệm năng lượng và các thiết bị thắp sáng huỳnh quang, thậm chí khi họ có thể nhanh chóng hoàn vốn và tỷ suất lợi nhuận còn nhiều hơn gấp nhiều lần con số 18% nêu trên. Như những câu chuyện minh họa trên, chúng ta thường sử dụng một tỷ lệ chiết khấu rất cao từ tương lai. Chúng ta có khuynh hướng tập trung vào hoặc quá coi trọng những suy tính ngắn hạn so với những suy tính thiệt hơn lâu dài. Kết quả của lối suy nghĩ này là có quá nhiều người dành dụm quá ít cho lúc về hưu, gây nên một cuộc khủng hoảng cá nhân cho chính họ và cho gia

đình của họ.

Khuynh hướng làm ngơ những hệ quả tương lai từ những hành động của chúng ta đã diễn ra khá rõ nét trong cuộc khủng hoảng nhà đất ở Mỹ bắt đầu vào năm 2006 và khơi mào cho sự sụp đổ tài chính vào năm 2008 – 2009. Trong suốt giai đoạn bong bóng bất động sản, những nhà phát triển và những chủ cho vay đã thực hiện một công cuộc kinh doanh bùng nổ tham dự vào việc xây dựng ngày càng nhiều nhà và chào mời hình thức mua nhà trả góp cho nhiều người. Những công dân có thu nhập thấp trước đây chỉ dám mơ tới việc sỡ hữu một căn nhà riêng bỗng nhiên thấy mình được những tay môi giới nhà đất tiếp cận chào mời các món cho vay với lãi suất thấp và có thể điều chỉnh được (ARMs). Trong quá khứ, những người mua nhà cần phải chi trả một khoản đáng kể và cần phải chứng minh với người cho vay rằng họ có thu nhập đủ để chi trả các khoản nợ xấu hàng tháng trong vòng 15 đến 30 năm tới. Nhưng khi cơn bong bóng nhà đất mở rộng, các chủ cho vay bắt đầu hạ thấp tiêu chuẩn của họ. Những yêu cầu về thu nhập trở nên dễ dàng hơn. Cuối cùng, một số chủ cho vay ngừng yêu cầu chứng minh thu nhập. Bỗng nhiên, có vẻ như mỗi một "người vay nợ dưới định mức" đều có tiềm năng lấy một ARM để làm vốn cho ngôi nhà mơ ước của họ.

Dĩ nhiên, những người nhận những khoản vay này nên tạm dừng một lúc để xem xét chuyện gì sẽ xảy ra khi ARMs của họ bùng nổ sau ba, năm hay bảy năm nữa. Nhưng có rất ít người đã làm điều này. "Chiết khấu" tương lai quá mức, họ chỉ tập trung một cách thiển cận vào những khoản chi phí thấp lúc ban đầu. Rồi bong bóng nhà đất bắt đầu vỡ tung, giá nhà đất sụt giảm, tỷ lệ lãi suất tăng và tình hình tài chính trở nên khó khăn hơn. Với những người mượn nợ dưới chuẩn không đủ khả năng chi trả tỷ lệ lãi suất mới của ARMs, kết quả không tránh khỏi là sự bùng phát của các khoản nợ trả không đúng thời hạn và tịch thu tài sản thế chấp nợ. Dĩ nhiên, những nhà cho vay vốn mờ mắt trước những khoản lợi nhuận cao ngất trời họ có thể kiếm được từ việc bán tống bán tháo và bán hạ giá các khoản nợ dưới chuẩn cũng bị buộc tội không đoán trước được hậu quả của việc giao nợ cho những người không đủ khả năng chi trả.

Khuynh hướng lạm dụng "chiết khấu" tương lai không chỉ giới hạn trong phạm vi cá nhân mà các tổ chức cũng bị ảnh hưởng. Một trường đại học trong Ivy League đã hoàn thành một sự đổi mới quan trọng về cơ sở hạ tầng mà không sử dụng đến những sản phẩm tiết

kiệm chi phi cho tầm nhìn dài hạn. Những nhà điều hành trường đại học biết rằng quyết định này là một sai lầm mang tính lâu dài. Nhưng vì những giới hạn về chi phí xây dựng, trường đã ngầm đặt một khoản chiết khấu lên những quyết định xây dựng này, nhấn mạnh đến việc giảm chi phí xây dựng để dành cho những khoản đầu tư lâu dài hơn liên quan đến việc điều hành trường. Trong quá trình này, trường đã cam kết rằng sẽ dành một khoản đầu tư thỏa đáng cho văn phòng tài chính. Thêm vào đó, trường đã trở nên ít thân thiện với môi trường hơn trong kế hoạch xây dựng tòa nhà tương lai như đã đề xuất. Cộng các yếu tố này lại, tỷ lệ khấu hao không nhất quán của trường đã khiến danh tiếng của những nhà điều hành bị hủy hoại dần dần. Ngược lại, là một phần của Sáng kiến khuôn viên xanh, Đại học Harvard đã lập nên một quỹ ủng hộ tài chính cho các dự án phát triển môi trường bền vững cho các trường thành viên của đại học này vốn có thể đã bị bỏ sót vì những áp lực ngân sách mang tính ngắn hạn. Dựa trên thảm họa tài chính mà trường Harvard và các trường đại học khác gặp phải vào năm 2008, những sáng kiến môi trường này trở thành một trong những khoản đầu tư đáng giá nhất mà trường thực hiện. Khi một cá nhân hay một tổ chức áp dụng tỷ lệ khấu hao cao một cách không hợp lý cho các quyết định, các nhà nghiên cứu về quyết định hành vi có khuynh hướng xem nó là sai lầm trong quyết định. Nhưng chúng tôi thì cho rằng khi những người khác phải chịu đựng hậu quả từ một sai lầm không phải do mình và các thế hệ tương lai bị buộc phải trả giá cho những sai lầm đó, vấn đề này sẽ trở thành một vấn đề liên quan đến đạo đức. “Chiết khấu” quá mức tương lai không chỉ là ngu ngốc mà còn là vô đạo đức vì nó lấy đi cơ hội và nguồn tài nguyên của các thế hệ sau này. Nhưng nhiều người, nhiều tổ chức và quốc gia vẫn mắc phải những sai lầm này mà không nhận thức được rằng hành vi của họ là sản phẩm của giới hạn đạo đức và trong nhiều trường hợp là phi đạo đức. Khi mọi người nói rằng họ muốn trân trọng Trái Đất, nhìn chung họ thường nghĩ về con cháu mình. Nhưng khi có cơ hội đầu tư cho các thế hệ tương lai bằng cách giảm chất lượng sống của chính mình, chúng ta bắt đầu nhìn các thế hệ tương lai rất mờ nhạt đến nỗi họ không còn ảnh hưởng nhiều đến những lựa chọn của chúng ta nữa.

Ở cấp độ xã hội, những vấn đề gây ra do sự “chiết khấu” quá mức tương lai có thể rất nghiêm trọng. Những tỷ lệ chiết khấu cao một cách không hợp lý dẫn đến các vấn đề môi trường, bao gồm cả việc khai thác cạn kiệt đại dương mà chúng ta đã bàn luận ở trên và thất bại trong việc đầu tư những công nghệ mới để chống lại biến đổi khí

hậu. Herman Daly quan sát thấy rằng chúng ta thường đưa ra những quyết định về môi trường như thể trái đất là “một doanh nghiệp cần thanh lý”. Chúng ta “chiết khấu” tương lai nhiều nhất khi là việc của tương lai xa và không chắc chắn và khi có dính líu đến sự phân chia nguồn lực giữa các thế hệ. “Chiết khấu” tương lai dẫn đến sự tuyệt chủng của các giống loài, sự tan băng ở hai cực, rò rỉ uranium và sự ô nhiễm đến từ các chất thải độc hại.[90]

Những hành vi đạo đức không chủ đích ảnh hưởng từ việc “chiết khấu” quá mức tương lai không chỉ là một vấn đề môi trường. Điều này cũng giúp giải thích quy mô đồ sộ của khoản nợ quốc gia ở Mỹ và nhiều quốc gia khác trên thế giới. Khi thế hệ bùng nổ dân số (baby boomer) gần nghỉ hưu, nước Mỹ sẽ phải đối mặt với các chi phí liên quan đến dân quyền cao chưa từng thấy. Một dân số già, tuổi thọ dài hơn và các chi phí chăm sóc sức khỏe tăng cao sẽ kết hợp tạo nên các chi phí An ninh xã hội (Social Security), Chăm sóc y tế (Medicare) và Trợ cấp y tế tiểu bang (Medicaid) tăng cao ngất trời vào năm 2030. Cùng lúc đó, tỷ lệ người nghỉ hưu so với người đi làm dự kiến sẽ tăng gấp đôi trong khoảng từ năm 2000 đến 2030. Ít người làm việc sẽ ảnh hưởng đến lượng tiền thuế dùng để chi trả các khoản phí hàng triệu USD của người già.

Đảng Cộng Hòa thường phản đối các loại thuế mới và cắt giảm chi tiêu quốc phòng trong khi Đảng Dân chủ phản đối việc cắt giảm các dịch vụ xã hội. Cả hai đảng tin rằng họ đang bảo vệ cho các nguyên tắc đạo đức nhưng họ đều theo đuổi các chương trình chính trị trong khi cùng nhau bỏ qua những vấn đề phức tạp về tài chính không đạo đức mà họ để lại cho những thế hệ tương lai. Ví dụ, xem xét kế hoạch của Tổng thống George W.Bush hỗ trợ chi phí thuốc kê theo toa cho người già. Khi kế hoạch được thực hiện vào ngày 1 tháng 1 năm 2006, nó quá rắc rối đến nỗi hầu hết những người được nhận trợ cấp thuốc không biết làm cách nào để đăng ký và rất nhiều người khác không thể nhận được đơn thuốc của mình tại những điểm được giảm giá như chính phủ đã hứa. Kế hoạch này cấm chính phủ đàm phán giá thuốc với các công ty dược như đã từng xảy ra với các chương trình sức khỏe liên bang khác – đây là một “sai sót” trong bản thảo có lợi về tài chính cho các công ty bảo hiểm, tức là họ thu lợi từ tiền của người đóng thuế và người nghỉ hưu. Kế hoạch “Medicare D” nhiều tai tiếng được cho là sẽ tiêu tốn hơn 1 nghìn tỷ USD trong 10 năm đầu để đảm bảo cho sự tồn tại của nó và đóng góp đến 1.3 nghìn tỷ vào khoản thâm hụt ngân sách vào cuối thời cầm quyền của Bush.

Nhưng do quyền lực của các nhóm lợi ích đặc biệt, các nhà Dân chủ chỉ làm qua loa trong việc loại bỏ kế hoạch không được nhiều chào đón này thậm chí sau khi đã giành được quyền điều khiển các nhóm hoạt động và pháp lý của chính phủ vào năm 2009.

Trong chương này, chúng ta đã tìm hiểu một loạt những sai sót về vấn đề đạo đức có thể đã tạo nên đạo đức giới hạn. Đặc biệt, chúng ta nghiên cứu các tình huống trong lĩnh vực đạo đức hành vi – trong đó những người ra quyết định thường dính đến những hành vi vô đạo đức mà họ không hề nhận ra. Sau khi đã mô tả bản chất của những lỗi lầm này, trong chương tới chúng ta sẽ nói về việc tại sao những người thật thà, thông minh lại dính líu vào những hành động thiếu đạo đức và hệ quả là họ sẽ thiếu đạo đức hơn là họ vẫn nghĩ về bản thân.

Chú thích:

[58] J. S. Cohen, S. St. Clair, và T. Malone (29/5/2009), “Clout Goes to Col- lege” (Tạm dịch: “Khăn tay tới trường”).

[59] Cohen, St. Clair và Malone 2009.

[60] Cohen, St. Clair và Malone 2009.

[61] Cohen, St. Clair và Malone 2009.

[62] S. Saulny (7/8/2009), “U. of Illinois Manipulated Admissions, Panel Finds” (Tạm dịch: Khám phá quy tắc tuyển sinh tại trường Đại học ở Illinois).

[63] Cohen, St. Clair và Malone 2009.

[64] Cohen, St. Clair và Malone 2009.

[65] P. Schmidt (6/4/2007), “Children of Alumni Are Uniquely Harmed by Admissions Preferences, Study Finds” (Tạm dịch: Theo nghiên cứu, những CỰU NHÂN VIÊN sinh viên thường bị ảnh hưởng quyền lợi bởi đặc quyền trong quá trình tuyển sinh).

[66] Ivy League hay Liên đoàn Ivy là một liên đoàn thể thao bao

gồm tám cơ sở giáo dục đại học ở miền Đông Bắc Mỹ. Tuy nhiên Ivy League hiện nay còn thường được dùng để chỉ nhóm tám trường đại học và viện đại học thành viên có hệ thống, triết lý giáo dục và chất lượng đào tạo lâu đời và đứng đầu của nước Mỹ (Chú thích biên tập).

[67] "The Curse of Nepotism" (8/1/2004) (Tạm dịch: Lời nguyền Lạm quyền).

[68] "The Curse of Nepotism" (8/1/2004) (Tạm dịch: Lời nguyền Lạm quyền).

[69] P. E. Tetlock, G. Mitchell, và T. L. Murray (2008), "The Challenge of Debiasing Personnel Decisions: Avoiding Both Under and Overcorrection" (Tạm dịch: Thách thức trong việc loại bỏ sự ưu ái cá nhân trong quyết định: tránh quá sơ sài hay quá kỹ lưỡng).

[70] L. A. Rudman và R. D. Ashmore (2007), "Discrimination and the Implicit Association Test" (Tạm dịch: Bài kiểm tra phân biệt đối xử và những tiềm ẩn trong tổ chức).

[71] M. Bertrand, D. Chugh, và S. Mullainathan (2005), "Implicit Dis- crimination" (Tạm dịch: "Tiềm ẩn sự phân biệt đối xử").

[72] A. R. Green, D. R. Carney, D. J. Pallin, L. H. Ngo, K. L. Raymond, L. I. Lezzoni, và M. R. Banaji (2007), "Implicit Bias among Physicians and Its Prediction of Thrombolysis Decisions for Black and White Patients" (Tạm dịch: Tiềm ẩn sự kỳ thị trong các nhà tâm lý và dự đoán trong quyết định làm tan huyết khối với các bệnh nhân da đen và da trắng).

[73] D. O. Rooth (2007), "Implicit Discrimination in Hiring: Real World Evidence," (Tạm dịch: Tiềm ẩn sự phân biệt đối xử trong tuyển dụng: Bằng chứng có thực).

[74] Correll, B. Park, C. M. Judd, và B. Wi enbrink (2002), "The Police Officer's Dilemma: Using Ethnicity to Disambiguate Potentially Threatening Individuals" (Song đề Cảnh sát: Sử dụng đạo đức để loại bỏ cá nhân có khả năng đe dọa), Journal of Personality and Social Psychology 83:1314–29.

[75] C. Y. Johnson (30/7/2009), "Research Shows Key Role for

Unconscious Bias; A itudes Believed to Be Learned Early” (Tạm dịch: Nghiên cứu cho thấy luật tối quan trọng để giải quyết xu hướng bài xích vô thức là cần phải học cách thể hiện thái độ từ sớm).

[76] Johnson 2009.

[77] S. Harris (1946), Banting’s Miracle: The Story of the Discovery of In- sulin (Tạm dịch: Điều kỳ diệu của Banting: Câu chuyện về sự khám phá ra Insulin).

[78] D. M. Messick và K. P. Sentis (1979), “Fairness and Preference” (Tạm dịch: Công bằng và ưu tiên). M. Messick và K. P. Sentis (1983), “Fairness, Preference, and Fairness Biases” (Tạm dịch: Công bằng, Ưu tiên và Bài xích công bằng) trong “Học thuyết công bằng”: Quan điểm Tâm lý học và Xã hội học, D. M. Messick và K. S. Cook biên tập.

[79] L. Thompson và G. Loewenstein (1992), “Egocentric Interpretations of Fairness and Interpersonal Conflict” (Tạm dịch: Lý giải vị kỷ về tính công bằng và xung đột lợi ích giữa các cá nhân).

[80] M. H. Bazerman và M. A. Neale (1982), “Improving Negotiation Ef- fectiveness under Final Offer Arbitration: The Role of Selection and Training” (Tạm dịch: Nâng cao hiệu quả đàm phán dưới cơ sở công bằng: Vai trò của việc lựa chọn và đào tạo).

[81] L. Babcock, G. Loewenstein, S. Issacharoff và C. Camerer (1995), “Biased Judgements of Fairness in Bargaining” (Tạm dịch: Phán xử thiên vị trong Công bằng giao thương).

[82] E. Caruso, N. Epley và M. H. Bazerman (2006), “The Costs and Ben- efits of Undoing Egocentric Responsibility Assessments in Groups” (Tạm dịch: Cái giá và lợi ích của việc không đánh giá ích kỷ trong trách nhiệm tập thể); L. R. Brawley (1984), “Unintentional Egocentric Biases in A ributions” (Tạm dịch: Thiên vị vị kỷ vô thức trong khen thưởng); D. R. Forsyth và B. R. Schlen- ker (1977), “A ributional Egocentrism Following Performance of a Competitive Task” (Tạm dịch: Đóng góp vị kỷ kéo theo sự thể hiện trong các công việc đòi hỏi tính cạnh tranh);A. Zander (1971), Motives and Goals in Groups (Tạm dịch: Động cơ và mục tiêu trong tập thể).

[83] M. Ross và F. Sicoly (1979), "Egocentric Biases in Availability and At- tribution" (Vị kỷ thiên vị trong đóng góp và hiện hữu).

[84] Đơn vị đo chiều dài của Anh – Mỹ, 1 feet=30,48cm

[85] Đơn vị đo trọng lượng của Anh – Mỹ, 1 pounds=0,45359kg

[86] K. Bradsher (15/7/2009), "U.S. Officials Press China on Climate" (Tạm dịch: Giới chức Mỹ gây sức ép lên Trung Quốc trong vấn đề biến đổi khí hậu).

[87] "Managed to Death" (Tạm dịch: Chuẩn bị cho cái chết) (30/8/2008), The Economist biên tập.

[88] "Managed to Death" 2008.

[89] "Managed to Death" 2008.

[90] "Managed to Death" 2008.

Chương 4

TẠI SAO CHÚNG TA KHÔNG CÓ ĐẠO ĐỨC NHƯ MÌNH NGHĨ?

Ở chương 1, chúng tôi đã yêu cầu bạn đánh giá sự đạo đức của mình so với những người khác. Chúng tôi cũng yêu cầu các nhóm người làm công tác quản lý trả lời những câu hỏi tương tự, ví dụ như là bạn kém thành thật, thành thật ngang bằng hay thành thật hơn bạn bè mình. Chắc bạn có thể đoán được, đại đa số họ tin rằng mình thành thật hơn phần lớn những người khác. Bây giờ hãy xem xét một cuộc khảo sát gần đây được tiến hành với học sinh trung học.[91] Gần hai phần ba số em được khảo sát đã gian lận trong các kỳ kiểm tra trong năm vừa rồi, hơn một phần ba thừa nhận rằng các em đã chép văn từ Internet, gần một phần ba thừa nhận ăn cắp trong các cửa hàng trong năm qua và hơn 80% nói rằng các em đã nói dối cha mẹ về những vấn đề quan trọng. Nhưng 93% số học sinh trung học này nói rằng các em hài lòng với mặt đạo đức trong con người mình.

Như một nghiên cứu đạo đức hành vi có thể đoán trước, một số những vụ tai tiếng liên quan đến đạo đức đình đám trong những năm vừa rồi đều liên quan đến những người khăng khăng cho rằng mình đạo đức hơn những gì mà họ thể hiện qua hành động. Kenneth Lay, CEO của Enron, liên tục lặp đi lặp lại rằng ông ta không làm gì sai trong thời kỳ đương chức tại doanh nghiệp làm ăn thua lỗ của mình. Bill Clinton đã nói với công chúng Mỹ và có lẽ thuyết phục chính mình rằng ông không có quan hệ tình ái với Monuca Lewinsky. Và sau khi Bob Blagojevich, CỰU NHÂN VIÊN thống đốc bang Illinois bị buộc tội rao bán chiếc ghế nghị sĩ bỏ trống trong chính phủ của Brack Obama cho người trả giá cao nhất, ông ta vẫn khăng khăng rằng mình vô tội khi đối diện với những bằng chứng chất chồng. Một vài cách giải thích có thể được áp dụng cho những tuyên ngôn về đạo đức và việc chối bỏ các hành động sai trái khi đối diện với những hành vi rõ ràng là không trung thực. Đầu tiên, có thể là người đó thật sự ngây thơ; chỉ khi chúng ta đã tiếp cận tất cả thông tin về việc làm của anh ta, chúng ta có thể đồng tình với đánh giá của anh ta về mặt đạo đức của mình. Thứ hai, có thể người đó không thật sự tin rằng anh ta đã

hành động hợp đạo đức nhưng vẫn nói rằng như vậy là đạo đức để tránh những tổn thất đi kèm theo các hành vi trái đạo đức của mình. Cách giải thích thứ ba và chúng tôi cũng cho là cách giải thích khả dĩ nhất và lại là cách phức tạp nhất trong việc cải thiện hành vi con người: có thể là người đó vốn dĩ đã tin vào đạo đức của riêng mình và mặc cho các bằng chứng thể hiện sự đối lập.

Bạn có thể chưa bao giờ bị buộc tội tạo dựng nên những mối quan hệ kinh doanh giả để lừa tiền của các nhà đầu tư, có mối quan hệ với thực tập sinh hay rao bán chiếc ghế nghị sĩ. Nhưng bạn cũng như Lay, Clinton và Blagojevich (và như chúng tôi) tin rằng bạn đạo đức hơn con người thật sự của mình hoặc là đạo đức hơn những gì người khác đánh giá bạn. Các nghiên cứu về đạo đức hành vi cho rằng những thiên lệch trong quá trình suy nghĩ của chúng ta đã hiện thực hóa những hành động minh họa đạo đức này. Cùng với những cộng sự của chúng tôi là Kristina Diekmann và Kimberly Wade-Benzoni, chúng tôi cho rằng sự thiên vị này xảy ra tại vài giai đoạn của quá trình ra quyết định.[92] Trước khi phải đối diện với những tình huống khó xử về đạo đức, con người cho rằng họ sẽ có những quyết định đạo đức. Khi thật sự đối diện với tình thế này, họ đưa ra các chọn lựa ngược lại. Nhưng khi nhìn lại quyết định đó, họ tin rằng mình vẫn là những người đạo đức. Đỉnh điểm của các thiên lệch này dẫn đến các quan điểm tích cực một cách sai lầm về đạo đức của chính chúng ta. Tệ hơn nữa, điều này khiến chúng ta không nhìn thấy rằng mình cần phải cải thiện đạo đức của mình và quá trình này cứ lặp đi lặp lại.

Trong chương này, chúng tôi tập trung vào quá trình tâm lý mà các nhà đạo đức học hành vi đã chỉ ra là ngăn cản con người đưa ra các quyết định đạo đức tại ba giai đoạn – trước, trong và sau khi một quyết định đạo đức được thực hiện.

Trước khi bạn quyết định: Những dự đoán sai

Tưởng tưởng rằng một nữ sinh viên đại học trẻ tuổi đang tìm kiếm một công việc làm thêm trong trường để trang trải chi phí sinh hoạt. Cô nhìn thấy một mẩu quảng cáo cần người trợ giúp cho việc nghiên cứu ở trường. Giờ làm việc và tiền lương phù hợp với những gì cô đang tìm kiếm vì thế cô nộp đơn xin việc ngay lập tức. Cô được gọi đến phỏng vấn và gặp một người đàn ông chỉ khoảng ngoài ba mươi. Trong suốt thời gian phỏng vấn, anh ta đã hỏi nhiều câu hỏi phỏng vấn quy chuẩn kèm theo ba câu hỏi sau:

Bạn có bạn trai không? Bạn có nghĩ mình quyến rũ trong mắt người khác không ? Bạn có cho rằng phục nữ mặc áo ngực đi làm là phù hợp? Bạn nghĩ rằng cô gái trẻ nên làm gì trong trường hợp này? Nếu bạn cho rằng cô ấy sẽ nổi giận và đe dọa người phỏng vấn về những câu hỏi không phù hợp thì có khá nhiều người cũng nghĩ như bạn. Một nghiên cứu đã nghiên cứu chính xác về trường hợp này. [93] Khi được yêu cầu dự đoán họ có thể hành động như thế nào trong buổi phỏng vấn, 62% nữ sinh viên cho rằng họ sẽ hỏi người phỏng vấn vì sao lại đưa ra những câu hỏi như vậy hoặc nói với anh ta rằng những câu hỏi đó không phù hợp và 68% nói rằng họ sẽ từ chối trả lời những câu hỏi này.

Dự đoán của những sinh viên này có thể không đáng ngạc nhiên nhưng họ không thành thật. Trong một nghiên cứu tương tự, những nhà nghiên cứu đưa các nữ sinh viên vào cùng một trường hợp phỏng vấn như được miêu tả ở trên. Một phỏng vấn viên nam ba mươi hai tuổi thật sự đã đưa ra những câu hỏi mang tính công kích. Điều gì đã xảy ra? Không một sinh viên nào từ chối trả lời các câu hỏi. Một số ít, chứ không phải đa số có hỏi phỏng vấn viên tại sao lại đặt ra những câu hỏi đó nhưng họ hỏi rất lịch sự và thường hỏi vào khi kết thúc cuộc phỏng vấn.

Khuynh hướng của con người đưa ra những dự đoán không chính xác về các hành động của chính họ đã được ghi nhận lại trong các nghiên cứu về đạo đức hành vi và các nghiên cứu khác. Chúng ta tin tưởng chắc chắn rằng chúng ta sẽ hành động theo cách này trong trường hợp định sẵn. Tuy nhiên, khi thật sự đối diện với trường hợp đó, chúng ta hành xử khác đi. Ví dụ của những “lỗi dự đoán hành vi” có rất nhiều. Chúng ta không giỏi trong việc dự đoán bao lâu thì chúng ta đi nha sĩ một lần. Chúng ta rất tệ trong việc ước tính mất bao lâu để hoàn thành một công việc tại công ty hay một dự án tại nhà. Chúng ta đánh giá thấp mức độ mà chúng ta có thể bị ảnh hưởng từ sếp hay từ đồng nghiệp. Những mục tiêu cho năm mới là ví dụ điển hình của những lỗi dự đoán hành vi. Vào đầu năm, chúng ta đặt ra những kỳ vọng cho mình về những hành động nhất định, bao gồm cả trong lĩnh vực đạo đức. Chúng ta thậm chí còn mở rộng các nguồn lực để “đảm bảo” rằng chúng ta sẽ thực hiện được các mục tiêu này. Chúng ta tham gia các câu lạc bộ sức khỏe, thuê huấn luyện viên riêng, hay mua quần áo nhỏ hơn cỡ của mình. Chúng ta thề sẽ kiên nhẫn hơn, làm tình nguyện vào vào thời gian rảnh hay tìm cách để

tiết kiệm năng lượng. Chúng ta tin rằng trong năm tới, chúng ta sẽ là một con người "mới". Đến 31 tháng 12, chúng ta phát hiện ra rằng có ít thứ thay đổi – nhưng chúng ta vẫn tiếp tục đưa ra những dự đoán tương tự cho năm kế tiếp.

Bây giờ xem xét sự việc các bệnh nhân được chẩn đoán bệnh, họ đôi khi được đề xuất lựa chọn tham gia vào một thử nghiệm lâm sàng. Thử nghiệm lâm sàng được áp dụng để đánh giá hiệu quả của các phương thức điều trị cho một căn bệnh cụ thể nào đó hoặc để đánh giá độ an toàn của các loại thuốc. Bệnh nhân tham gia vào thử nghiệm lâm sàng được chia thành các nhóm, mỗi nhóm nhận một cách điều trị khác nhau. Cuối đợt thử nghiệm, hiệu quả của mỗi phương pháp sẽ được đo lường, bao gồm tác động của đợt thử nghiệm đến căn bệnh và xem xét xem có các phản ứng phụ hay không. Bệnh nhân và người nhà của họ thường được đặt câu hỏi "bạn có muốn tham gia vào thử nghiệm lâm sàng không?"

Quyết định tham gia vào các thử nghiệm lâm sàng thường là một song đề xã hội. Như chúng tôi đã giải thích trong chương 3, song đề xã hội là những trường hợp mà lợi ích của cả nhóm xung đột với lợi ích của các cá nhân trong nhóm. Ví dụ, những người tin rằng lợi ích xã hội của việc tiết kiệm nhiên liệu lại có thể chọn lái xe hơn là đi bộ với lời biện minh rằng "khí thải xe hơi của tôi cũng không tạo ra nhiều khác biệt. Song đề xã hội nằm ở trung tâm của nhiều vấn đề khó giải quyết, bao gồm việc bảo vệ môi trường, giải trừ vũ khí hạt nhân và thậm chí là các dự án làm việc theo nhóm ở nơi làm việc. Trong các song đề xã hội, chiến lược cá nhân dễ nhất là : "mắc khuyết điểm – đánh bắt cá đến khi chúng gần tuyệt chủng, tiêu thụ nhiên liệu, duy trì các loại vũ khí hạt nhân hoặc thiếu nỗ lực hợp tác. Nhưng khi các cá nhân trong nhóm "mắc khuyết điểm" thì mục tiêu của cả nhóm – dù là trong việc bảo tồn một số loại nhất định, tạo ra những bước cải thiện cho môi trường, tạo nên một thế giới an toàn hơn hay là hoàn thành một dự án – thường không được hoàn thành. Trong những trường hợp này, mọi người chỉ cần hợp tác với nhau một chút thì họ sẽ đạt được nhiều thành quả chung của cả nhóm. Nhưng đối với các cá nhân, theo đuổi lợi ích của chính mình trở thành mục tiêu sáng suốt nhất. Quyết định có tham gia vào thử nghiệm lâm sàng cũng là một kiểu của song đề xã hội và nó yêu cầu các cá nhân hợp tác để giúp những người khác trong tương lai. Sự tham gia này không nhất thiết cải thiện được kết quả của các bệnh nhân; bệnh nhân có thể nhận sự điều trị trong một thử nghiệm lâm sàng chưa được chứng

minh nhưng có thể sẽ không tốt bằng những cách chữa trị có sẵn. Rất nhiều cuộc thử nghiệm lâm sàng hầu hết đều có lợi cho những người sẽ nhận được các phương pháp chữa trị mới và tốt hơn trong tương lai hơn là những người đang mắc bệnh hiện tại. Hơn nữa, lợi – hại mà các bệnh nhân hiện tại nhận được thường vẫn là không rõ ràng và rất khó đánh giá. Mục đích cuối cùng của các cuộc thử nghiệm lâm sàng là cải thiện chất lượng thuốc để mọi người cuối cùng đều có thể nhận được những phương thức chữa trị tốt hơn và chẩn đoán tốt hơn.

Ví dụ như khi bạn nghĩ về quyết định tham gia vào cuộc thử nghiệm lâm sáng và bạn dự đoán là mình sẽ tham dự, bạn kết luận rằng tất cả những ai đạt yêu cầu thì nên tham dự khi được yêu cầu. Bạn tin rằng lựa chọn "đúng" để đóng góp vào những điều tốt đẹp hơn nữa cho ngành y tế và mọi người, bao gồm cả chính bạn thì nên làm điều tương tự. Kết quả của suy nghĩ này là bạn dự đoán chắc chắn mình sẽ tham gia thử nghiệm lâm sàng nếu có cơ hội.

Bây giờ hãy bỏ qua một số năm và tưởng tượng rằng con bạn bị chẩn đoán là gặp bệnh hiểm nghèo liên quan đến tính mạng. Tùy thuộc vào việc con bạn phản ứng lại với đợt điều trị cuối cùng này như thế nào, tỷ lệ thành công có thể giúp con bạn sống thêm 5 năm nữa là 75% và 95%. Bạn đã nghiên cứu về bệnh tình của của con mình và biết rằng cách chữa trị mới nhất được chứng minh là có thể đem đến những kết quả tích cực đáng kể.

Khi đang bàn về bệnh tình của con bạn, bác sĩ hỏi bạn có đồng ý cho con bạn tham gia vào một cuộc thử nghiệm lâm sàng mà máy tính sẽ quyết định xem con bạn sẽ nhận cách chữa trị nào không. Khi bạn hỏi bác sĩ về tính hiệu quả khi so sánh hai phương thức chữa trị, bà nói rằng cách chữa trị mới vừa mới được phát triển và vì thế còn quá sớm để bà có thể đưa ra câu trả lời. Bạn có sẵn sàng từ bỏ phương thức cũ đã được biết đến và chứng minh vì một lựa chọn mạo hiểm mà bạn chưa rõ kết quả? Câu trả lời của bạn sẽ rất nhanh và chắc chắn: Không!

Tất cả chúng ta có thể liên hệ đến sự thay đổi thái độ nhanh chóng này. Khi quyết định liên quan đến sức khỏe con mình thuần túy chỉ mang tính lý thuyết, bạn hẳn sẽ cân nhắc kỹ lưỡng và đưa ra những quyết định phù hợp với đạo đức của mình. Nhưng khi quyết định đó trở thành sự thật, những suy xét đạo đức của bạn liên quan đến

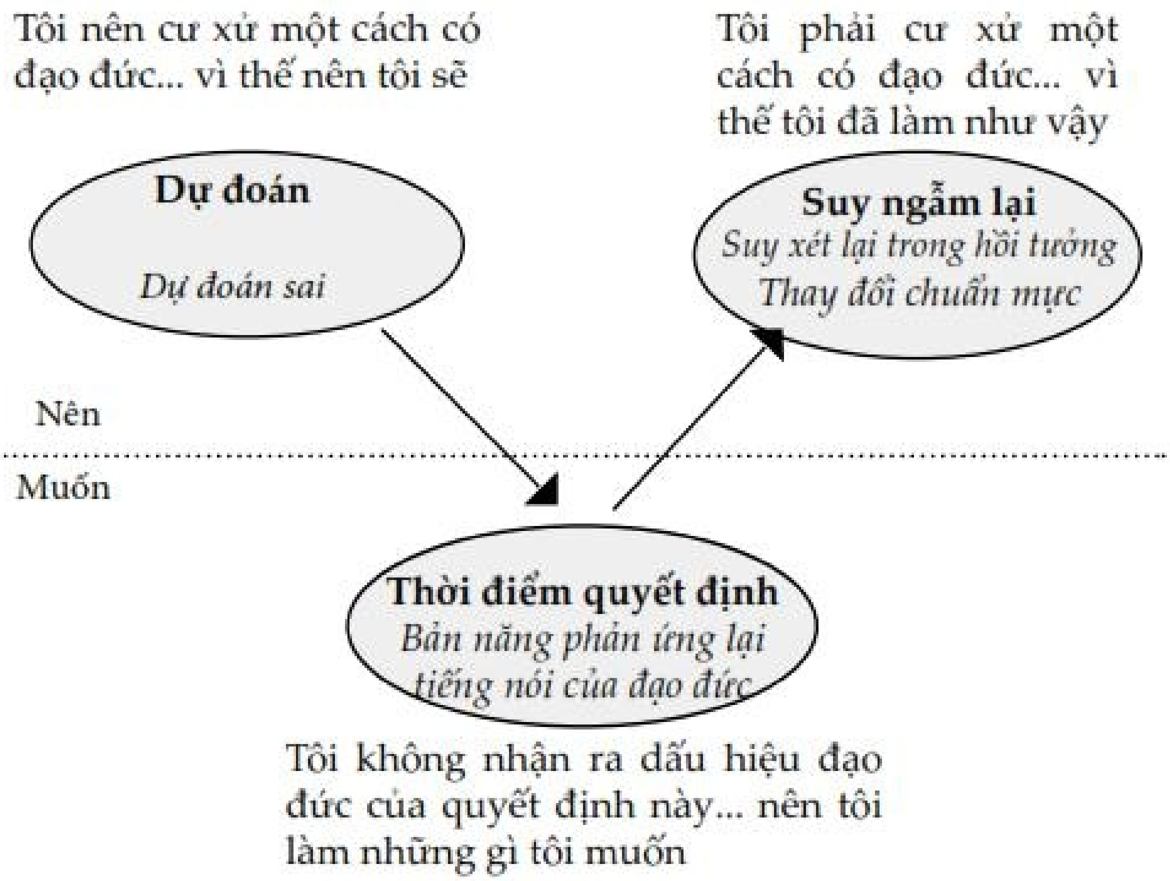
những gì tốt hơn có xu hướng bị vứt ra ngoài cửa sổ.

Bây giờ tất cả những gì bạn quan tâm là đứa con của mình và điều gì là tốt nhất cho con bé. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ giải thích vì sao những sai lầm trong dự đoán hành vi lại xảy ra.

Thời điểm quyết định: điều chúng ta muốn định hướng lý trí

Các nhà khoa học xã hội đã tranh cãi khá lâu rằng chúng ta thường trải qua những xung đột bên trong chính chúng ta. Loại hình xung đột phổ biến nhất thường diễn ra giữa "điều chúng ta muốn" và "điều chúng ta nên."[94] Điều chúng ta muốn miêu tả khía cạnh tình cảm, xúc động, bốc đồng và nóng nảy. Ngược lại, điều chúng ta nên thì lý trí, nhận thức, chín chắn và bình tĩnh. Điều chúng ta nên định hướng cho những mong muốn đạo đức và niềm tin rằng chúng ta nên hành động theo những giá trị và nguyên tắc đạo đức của chúng ta. Ngược lại, điều chúng ta muốn phản ánh hành vi thật sự, thường là được xây dựng nên từ những lợi ích cá nhân và những suy xét không liên quan nhiều đến khía cạnh đạo đức.

Nghiên cứu của chúng tôi cho rằng điều chúng ta muốn và điều chúng ta nên – điều nào nổi trội hơn – thay đổi theo thời gian. Điều chúng ta nên sẽ nổi trội trước và sau khi chúng ta ra quyết định nhưng điều chúng ta muốn thường chiến thắng ở thời điểm ra quyết định. Vì thế, khi đi đến một quyết định, chúng ta dự đoán rằng mình sẽ quyết định được điều mà chúng ta cho rằng mình nên làm. Chúng ta nghĩ rằng chúng ta nên lên án những kẻ phỏng vấn có hành vi quấy rối tình dục, vì thế, chúng ta dự đoán là mình sẽ đứng dậy bỏ về trong cuộc phỏng vấn. Chúng ta nghĩ rằng chúng ta sẽ đến nha sĩ, chia sẻ công việc tại công ty và ở nhà, thoát ra khỏi các áp lực đến từ bạn bè, tập thể dục và ăn các loại thực phẩm tốt cho sức khỏe. Chúng ta nghĩ chúng ta sẽ hợp tác trong các song đề xã hội dù là cá nhân phải trả giá vì những điều tốt đẹp hơn. Tóm lại, chúng ta nghĩ mình sẽ đưa ra các "quyết định nên làm" hoặc là những quyết định dựa trên các nguyên tắc và chuẩn mực đạo đức của mình. Nhưng tại thời điểm, khi chúng ta thật sự đưa ra quyết định, có những điều hoàn toàn khác xảy ra.



Hình 5 : Tiến trình diễn ra sự tranh chấp giữa điều chúng ta nên và điều chúng ta muốn

Khi đến lúc phải quyết định, chúng ta bị chi phối bởi những suy nghĩ về cách mà chúng ta muốn hành xử; những suy nghĩ về cách mà chúng ta nên hành xử biến mất. Một nghiên cứu về sở thích thuê phim đã minh họa sống động cho sự chi phối của điều chúng ta muốn vào thời điểm ra quyết định.[95] Suy nghĩ rằng chúng ta có khuynh hướng phân loại phim mà chúng ta chưa xem thành hai loại cơ bản: phim giáo dục và phim nghệ thuật mà chúng ta cho rằng mình nên xem, ví dụ như là 90 Degrees South: With Sco to the Antarctic và những bộ phim mà chúng ta thật sự muốn xem như là Kill Bill 2. Trong nghiên cứu của Max với Milkman và Todd Rog- ers, mọi người trả những bộ phim "muốn xem" cho một công ty cho thuê DVD trực tuyến sớm hơn nhiều so với những bộ phim "nên xem", điều này có thể cho thấy rằng những DVD "nên xem" vẫn chưa được xem và nằm đâu đó trên bàn café lâu hơn những bộ phim "muốn xem". Tại thời điểm những người tham gia nghiên cứu thật sự quyết định bộ phim nào nên xem, những phim "muốn xem" đã đánh bại những phim "nên xem".

Khi đặt thứ tự cho những bộ phim để dành xem sau này, chúng ta ở trong giai đoạn dự đoán quyết định mình sẽ đưa ra về những bộ phim chúng ta nghĩ là mình sẽ xem. Tại thời điểm này, chúng ta bị chiếm hữu bởi những ý nghĩ về điều mà chúng ta nên xem. Một cuộc đối thoại bên trong có thể diễn ra kiểu như thế này: "Nếu mình ngồi trước màn hình mà không làm gì, điều tối thiểu nhất mình có thể làm là xem một cái gì đó mang tính giáo dục." Điều nên xem nổi trội hơn và bạn đặt các bộ phim giáo dục - bộ phim "nên xem" dù giá tiền có cao hơn. Tuy nhiên, tại thời điểm bạn thật sự quyết định bộ phim mình sẽ xem, suy nghĩ về việc giáo dục mình đã đi đâu đó rất xa khỏi tâm trí bạn. Điều bạn muốn mang tính cá nhân, xốc nổi và thực dụng đã bao trùm điều bạn nên mang tính lý trí, bình tĩnh và cần làm và bạn quyết định ngồi trước màn hình bộ phim Kill Bill 2 (hay là vở hài kịch vô thưởng vô phạt nào đó nếu như Kill Bill 2 không phải là sở thích của bạn).

Cách lý giải này có thể được áp dụng vào các quyết định đạo đức như thế nào? Khi suy xét đến hành vi của những người dính líu vào các vụ tai tiếng gần đây, ví dụ như Bernard Madoff hay là Rod Blagojevich, hầu hết chúng ta đều tin tưởng chắc chắn rằng mình sẽ không bao giờ có những hành xử như vậy, sẽ không bao giờ ủng hộ những hành vi đó nếu ai đó bảo chúng ta làm như vậy và sẽ báo lại những hành động sai trái mà chúng ta nhìn thấy. Chúng ta tin rằng mình sẽ cư xử như cách mà chúng ta nghĩ là mình nên làm – theo những nguyên tắc, chuẩn mực và đạo đức của chúng ta. Nhưng thực tế, các nghiên cứu về đạo đức hành vi cho thấy rằng khi phải đối mặt với một quyết định liên quan đến khía cạnh đạo đức, chúng ta hành xử khác với những dự đoán về điều mà chúng ta sẽ làm. Điều chúng ta muốn sẽ chiến thắng và những hành vi không đạo đức xảy ra.

Tại sao chúng ta dự đoán về hành xử của mình một đường và rồi chúng ta lại hành động một nẻo, hết lần này qua lần khác trong suốt cuộc đời mình? Các nhà xã hội học đã khám phá ra rằng chúng ta nghĩ về một quyết định khi chúng ta dự đoán cách mình sẽ cư xử rất khác với khi chúng ta phải hành động, sự khác biệt này chịu ảnh hưởng của những động cơ khác nhau vào hai thời điểm và của quá trình xóa nhòa dần đạo đức. Khi chúng ta nghĩ về hành xử tương lai của mình, thật khó để dự đoán những tình huống cụ thể mà chúng ta sẽ đối mặt. Những quy tắc chung và thái độ sẽ điều khiển những dự đoán của chúng ta; chúng ta thấy rừng chứ không chỉ tập trung vào việc thấy cây. Tuy nhiên, khi gặp phải trường hợp đó, chúng ta bắt

đầu chỉ thấy cây và khu rừng biến mất. Hành xử của chúng ta bị các chi tiết dẫn đường chứ không phải là những nguyên tắc trừu tượng.

Hãy xét đến một nghiên cứu về những đóng góp từ thiện cho chương trình “Ngày hoa thủy tiên” của Hội ung thư Mỹ. Hơn 80% người tham gia được hỏi liệu họ có mua một bông thủy tiên để đóng góp một phần cho quỹ từ thiện không thì đều cho rằng họ sẽ làm như thế.[96] Thực tế thì khi thật sự phải đối mặt với quyết định này, chỉ có khoảng nửa số người tham gia từng nói sẽ mua hoa là thật sự làm như vậy. Rõ ràng, họ đã nghĩ về những lợi ích chung chung của việc ủng hộ một việc làm tốt và nghĩ về động cơ để họ làm như vậy mà không nghĩ về những thứ sẽ ảnh hưởng đến họ vào thời điểm họ được yêu cầu quyên góp, ví dụ như sự lãng phí hoặc ép buộc về mặt thời gian và tiền bạc. Vào thời điểm phải ra quyết định thật sự, họ có thể sẽ thấy mình phải đối mặt với những vấn đề thực tế, ví dụ như nhu cầu mua một bữa trưa với số tiền ít ỏi mà họ có trong túi, những chi tiết này đã không xuất hiện trong tâm trí họ khi họ dự đoán về cách mình sẽ xử sự. Họ cân nhắc giữa việc mua hoa thủy tiên và mua bữa trưa và bữa trưa đã thắng.

Một trong những lý do khiến chúng ta suy nghĩ khác về cùng một tình huống khi chúng ta dự đoán hành vi của mình và khi chúng ta thật sự quyết định là động cơ của chúng ta tại hai thời điểm này không giống nhau. Trong nghiên cứu về cách thức đàm phán, các nhà đàm phán cho rằng nếu họ đối mặt với những đối thủ cạnh tranh, họ sẽ chiến đấu tới cùng và bản thân họ cũng sẽ cư xử một cách cạnh tranh.[97] Tuy nhiên, khi thật sự đối mặt với những đối thủ cạnh tranh, các nhà đàm phán trở nên ít hung hăng hơn chứ không phải hung hăng hơn. Sự khác biệt giữa dự đoán và hành vi thật sự được bắt nguồn (trace) từ những khác biệt về động cơ tại hai thời điểm khác nhau. Khi suy nghĩ về cách họ sẽ hành xử nếu đối diện với những đối thủ ganh đua, các nhà đàm phán được thúc đẩy bởi động cơ “chiến thắng” và ngăn chặn ai đó lấy mất quyền lợi của họ. Khi thật sự đàm phán, các nhà đàm phán thật ra lại được thúc đẩy bởi việc đơn giản là đạt được thỏa thuận và tránh ra về tay trắng. Tương tự như vậy, động cơ của một người bình thường khi dự đoán họ có cho con mình tham gia vào thử nghiệm lâm sàng là vì lợi ích xã hội; tuy vậy, vào thời điểm quyết định, động cơ chỉ tập trung vào con của họ.

Khi các quyết định mang khía cạnh đạo đức, nghiên cứu của Ann

và David Messick cho thấy rằng sự phai nhạt dần đạo đức có thể là yếu tố căn bản dẫn đến khác biệt giữa cách chúng ta nghĩ mình sẽ hành xử với cách chúng ta thật sự hành xử. Trong giai đoạn dự đoán, chúng ta có thể thấy rõ ràng khía cạnh đạo đức của một quyết định có sẵn. Những giá trị đạo đức của chúng ta được khơi dậy và chúng ta tin rằng mình sẽ hành xử dựa trên những giá trị này. Như đã thảo luận ở chương 2, mô hình của các quá trình ra quyết định xuất phát từ các nhà triết học, họ thường dự đoán nhận thức đạo đức sẽ khơi dậy hành vi đạo đức. Tuy nhiên, tại thời điểm ra quyết định, sự phai nhạt đạo đức xuất hiện và chúng ta không còn thấy khía cạnh đạo đức của một quyết định nữa. Thay vào đó, chúng ta sẽ bị chiếm hữu bởi tư tưởng làm thế nào để kinh doanh tốt nhất hay việc đưa ra các quyết định pháp lý. Các nguyên tắc đạo đức có vẻ không còn liên quan mấy, vì thế chúng không xuất hiện trong quyết định của chúng ta và kết quả là chúng ta đã cư xử không đạo đức.

Câu chuyện xe Pinto của hãng Ford năm 1970 là một trường hợp minh họa cách vai trò của đạo đức phai nhạt dần vào những lúc ra quyết định có thể dẫn đến những kết quả tồi tệ. Trong trường hợp va chạm xe từ phía sau, bình xăng của Pinto đã phát nổ ở một tần số không chấp nhận được. Và vì cánh cửa của xe bị kẹt trong suốt các vụ tai nạn, có nhiều người đã thiệt mạng trong những vụ tai nạn xe Pinto vào những năm 1970.

Sau vụ tai tiếng này, quá trình quyết định đã dẫn đến việc kiểm tra kỹ lưỡng lỗi thiết kế của Pinto. Dưới những áp lực cạnh tranh căng thẳng với Volkswagen, Ford đã đẩy nhanh quá trình sản xuất Pinto vào sản xuất với một khoảng thời gian ngắn hơn bình thường rất nhiều. Nguy hiểm tiềm tàng của những bình nhiên liệu dễ nổ đã được tìm ra trong quá trình thử nghiệm va chạm trước khi đưa vào sản xuất nhưng với dây chuyền lắp ráp đã sẵn sàng hoạt động, quyết định sản xuất dòng xe này vẫn được đưa ra. Quyết định này dựa trên những phân tích về chi phí – lợi ích giữa chi phí tối thiểu để sửa chữa các sai sót (khoảng 11$ một xe vào thời điểm đó) với chi phí phải trả cho các vụ kiện có thể có sau các tai nạn. Ford cho rằng trả tiền cho các vụ kiện còn rẻ hơn tiền sửa chữa. Dòng Pinto đã được sản xuất với lỗi thiết kế đó trong suốt tám năm.

Chúng tôi cho rằng không ai trong số những nhà điều hành của Ford có dính dáng đến quyết định tai tiếng này có thể dự đoán trước rằng họ sẽ đưa ra một quyết định thiếu đạo đức như vậy. Tuy nhiên,

họ đã đưa ra một lựa chọn khiến nhiều người bị thương và thiệt mạng. Tại sao lại vậy? Có vẻ như, vào thời điểm ra quyết định, họ xem đó là một "quyết định kinh doanh" hơn là một "quyết định đạo đức." Chọn cách tiếp cận được cho là "lý tính" trong những trường hợp trên thương trường, những nhà điều hành thường tiến hành các phân tích dưới góc nhìn chi phí – lợi ích để đưa ra quyết định. Đạo đức phai nhạt dần khỏi những quyết định; các khía cạnh đạo đức của thương tật và chết chóc không nằm trong sự cân đong đo đếm này. Vì những tính toán cho thấy rằng sản xuất một chiếc xe mà không phải thiết kế lại sẽ là một quyết định tốt nhất nên bình nhiên liệu nguy hiểm vẫn ở đó.

Điều gì đã gây nên sự suy giảm đạo đức này? Nhu cầu bẩm sinh của cơ thể chúng ta có lẽ là một phần lý do. Các phản ứng bên trong chiếm ưu thế vào thời điểm chúng ta ra quyết định. Những cơ chế như vậy được cài vào não chúng ta để tăng cơ hội sống còn. Ví dụ như cơn đói là một dấu hiệu cho thấy cơ thể chúng ta cần dưỡng chất. Cơn đau là dấu hiệu của việc chúng ta có thể đang đối mặt với nguy hiểm trong môi trường của mình. Hành xử của chúng ta trong những trường hợp như vậy trở nên tự động theo hướng đáp lại những thông điệp từ não bộ. Những phản hồi của chúng ta với những tác động đó sẽ chiếm ưu thế vào thời điểm chúng ta quyết định để đảm bảo cơ hội sống sót của mình.

Những cơ chế này rõ ràng đã cung cấp những thông tin giá trị có thể hướng dẫn chúng ta đến với những hành xử cần thiết, ví dụ như ăn để bổ sung chất cho cơ thể hoặc để làm dịu cơn đói. Nhưng những phản ứng bên trong cũng có thể có tác dụng ngược trong những lĩnh vực khác. Xem xét việc bạn quyết định thức dậy sớm vào buổi sáng để hướng đến việc rút ngắn danh sách việc cần làm của bạn. Bạn để đồng hồ báo thức lúc 5:30 sáng với mục đích thức dậy thật sớm. Tuy nhiên, khi đồng hồ reo, mong muốn được ngủ của bạn bao trùm tất cả những sự quan tâm khác. Bạn tắt đồng hồ báo thức và ngủ tiếp. Vào thời điểm ra quyết định, những phản ứng bên trong dẫn đến một sự tập trung nội tâm bị chi phối bởi những lợi ích ngắn hạn. Chúng ta hướng sự chú ý của mình vào việc thỏa mãn những nhu cầu bên trong vốn được điều khiển bởi sự tự bảo vệ. Những mục tiêu khác, ví dụ như quan tâm đến lợi ích của người khác hoặc thậm chí là những lợi ích dài hạn của chính chúng ta sẽ biến mất. Trong trường hợp quyết định bình nhiên liệu của xe Pinto, áp lực cạnh tranh có vẻ như đã sản xuất ra cảm giác tương tự như bản năng sống còn: tránh bị mất thị

trường, có thêm nhiều khoản lợi nhuận, và "nhìn có vẻ tốt", những bản năng này trở thành mục tiêu trọng yếu nhất của các nhà điều hành Ford vào thời điểm họ ra quyết định. Những suy xét về đạo đức bị mờ nhạt. Và, như đã nói ở trên, khi đối mặt với những song đề đạo đức, chúng ta hành động trước khi kịp nghĩ. Nói cách khác, chúng ta đưa ra những quyết định nhanh chóng dựa trên cảm giác đến tức thời hơn là những suy tính cẩn trọng. Những phản ứng bên trong chi phối vào thời điểm chúng ta ra quyết định và bao phủ những suy xét khác. Chúng ta muốn giúp công ty mình duy trì thị phần. Chúng ta muốn kiếm lợi nhuận và các khoản hoa hồng khác. Kết quả là điều-ta-muốn-làm sẽ thắng, điều-ta-nên-làm sẽ thua. Các nhà nghiên cứu cho rằng chỉ sau đó chúng ta mới bắt đầu suy tính đến những kiểu khía cạnh đạo đức. Mục đích của những phân tích đạo đức này không phải là để đi đến quyết định – đã quá trễ để làm chuyện đó – mà để phán xét những quyết định chúng ta đã thực hiện.

Sau khi quyết định: những thiên hướng hồi tưởng

Khi những phản ứng bên trong cơ thể của chúng ta cách xa một song đề đạo đức, những dấu hiệu đạo đức trong các lựa chọn của chúng ta trở lại với đầy đủ tính chất của nó. Chúng ta đối diện với sự đối lập giữa những niềm tin về chính mình là những người đạo đức và những hành động không đạo đức của chúng ta. Đây là sự khác biệt đáng lo ngại và chúng ta có vẻ như có động cơ để làm giảm sự bất hòa này. Nhu cầu này mạnh mẽ đến mức các nhà nghiên cứu đã tìm thấy trong một thực nghiệm rằng đề xuất cơ hội cho người ta chuộc lỗi sau khi làm những việc không đạo đức sẽ giảm nhu cầu hối lỗi cho hành động không đạo đức của họ (ví dụ như tình nguyện giúp đỡ ai đó). Trong nghiên cứu này, cơ hội rửa sạch tội lỗi sau một hành động không đạo đức – trong trường hợp này là về mặt thể chất – là đủ để giữ lại hình ảnh của họ; những hành động khác không cần thiết.

Các cá nhân cũng có thể lấy lại hình ảnh của mình bằng những hành động "tẩy rửa tâm lý". Gột rửa tâm lý là một khía cạnh của việc thoát khỏi những ràng buộc đạo đức, một quá trình cho phép chúng ta bật tắt những tiêu chuẩn đạo đức thông thường của mình tùy thích. Ví dụ, Neeru Paharia và Rohit Despandé đã nhận thấy rằng những người tiêu dùng muốn mua loại quần áo mà họ biết rằng trong quá trình sản xuất có sử dụng lao động trẻ em thường đàm phán mong muốn của mình trong việc mua món hàng bằng cách giảm mức độ của việc coi sử dụng lao động trẻ em là một vấn đề xã hội. Tương tự, công

trình của Max với Lisa Shu và Francesca Gino cho thấy rằng khi con người ở trong những môi trường cho phép họ lừa gạt, họ giảm mức độ xem lừa gạt là một vấn đề đạo đức. Quá trình xa rời đạo đức cho phép chúng ta hành xử trái với những quy tắc đạo đức của mình, trong khi vẫn duy trì niềm tin rằng chúng ta là những người đạo đức.

Sự gột rửa tâm lý có thể diễn ra ở những thể khác nhau. Cũng như những dự đoán của chúng ta về việc mình sẽ phản ứng như thế nào trước một tình huống song đề đạo đức, những khi nóng giận, những hồi tưởng của chúng ta về hành vi của mình không khớp với những suy nghĩ của chúng ta vào thời điểm thực tế khi ra quyết định. Ký ức của chúng ta có chọn lọc; cụ thể, chúng ta nhớ đến những hành vi ủng hộ cho hình ảnh của chính mình và tiện thể quên đi những điều không hay. Chúng ta lý trí hóa những hành xử không đạo đức, thay đổi định nghĩa của mình về hành vi đạo đức và lúc nào cũng vậy, chúng ta trở nên xa lạ với chính những hành vi không đạo đức của chính mình.

Khi nhớ lại những ngày còn học trung học hay đại học, hầu hết mọi người nhớ đến lối sống cởi mở, cười đùa, vui vẻ và phấn khích. Họ có thể sẽ không nhớ những cuộc hội thoại cụ thể hay họ đã làm gì hàng ngày nhưng những hồi ức của họ thường tích cực theo cách nào đó. Thông thường, họ có những quan điểm khác nhau về cuộc sống của mình khi họ thật sự học trung học hay đại học. Họ có thể quên những chi tiết cụ thể, ví dụ như dậy sớm để kịp vào lớp lúc 8 giờ sáng, khó khăn vượt qua bốn bài thi cuối kỳ trong hai ngày hoặc tương tư anh bạn trai hoặc cô bạn gái nào đó. Tương tự như vậy, khi nhớ về đạo đức trong những hành động đã qua, chúng ta thường tập trung vào những nguyên tắc trừu tượng, không phải những chi tiết trong từng hành động như chỉ thấy khu rừng chứ không phải là những cái cây. Thay vì nhớ về một lời nói dối cụ thể nào đó hay là một tuyên bố sai về tình hình tài chính của mình, bạn thường sẽ nghĩ một cách chung chung về cách hành xử chung chung và kết luận theo quan điểm này rằng bạn nhìn chung đã hành động theo những nguyên tắc đạo đức của mình.

Những cái nhìn phóng đại của chúng ta về đạo đức của chính mình thường do khuynh hướng trở thành “những sử gia theo chủ nghĩa xét lại.” Sau khi quyết định không cho đứa con đang bệnh của mình tham gia vào thử nghiệm lâm sàng mà thay vào đó đảm bảo con mình nhận được phương thức chữa trị tốt nhất, bạn nhanh chóng

quy quyết định đó thành một ví dụ của sự chu đáo và khả năng tiếp cận và đánh giá những phương thức chữa trị hiện hành. Những thiên lệch có lợi cho bản thân mình chịu trách nhiệm cho những thôi thúc xét lại như vậy. Như chúng tôi đã thảo luận trong chương 3, hai người có thể cùng nhìn nhận một tình huống rất khác nhau, thể hiện ở chỗ nhớ những gì là có lợi cho họ và quên hoặc không bao giờ "giải mã" những gì bất lợi. Khi chúng ta nhớ về những hành động trong quá khứ, những thiên lệch có lợi cho mình giúp chúng ta giấu đi những hành động không đạo đức của mình. Mục tiêu ẩn giấu bên trong không phải là đi đến một bức tranh chính xác về chính mình mà là tạo nên một bức tranh phù hợp với những gì ta mong muốn mình trở thành.

Nếu không nhớ rõ các chi tiết, chúng ta thường tập trung vào số lần chúng ta nói thật hoặc đấu tranh cho những nguyên tắc của mình; đồng thời, chúng ta quên đi những lời nói dối hay là những lần chúng ta cúi đầu trước áp lực. Ví dụ, nhìn lại trường hợp đàm phán xin việc, một ứng viên có thể sẽ nhớ là cô ấy đã nói với người phỏng vấn sự thật về nơi mà cô ấy muốn sống và việc cô ấy có sẵn sàng đi công tác hay không nhưng sẽ nhanh chóng quên rằng cô ấy đã nói dối về mức lương hiện tại của mình. Vì chúng ta được thúc đẩy bởi mong muốn được nhìn thấy mình là những người đạo đức, chúng ta nhớ đến những hành động và quyết định đạo đức và quên đi hoặc là chưa từng xử lý trong não bộ những việc không đạo đức, vì thế hình ảnh của một người đạo đức sẽ ăn sâu trong tâm trí chúng ta.

Nhưng những thiên lệch có lợi cho bản thân chúng ta không hoàn toàn dễ dàng như thế. Đôi khi chúng ta có thể thật sự "nhìn thấy" điều này khi chúng ta hành động không đạo đức trong một tình huống nào đó. Tuy nhiên, thông thường thì chúng ta tìm cách để "lướt qua" hành động này trong tâm tưởng bằng việc hợp lý hóa hành động của mình, thay đổi định nghĩa về đạo đức hoặc nhìn các hành động không đạo đức bằng lăng kính lạc quan hơn. Bill Clinton cho rằng ông đã không có "quan hệ tình ái" với Monica Lewinsky, một lời nói dối mà ông ta có thể đã thực hiện bằng cách thay đổi định nghĩa chuẩn của từ "quan hệ tình ái" trong suy nghĩ. Tương tự, các kế toán có thể quyết định rằng họ đang tham gia vào quá trình "tính toán sáng tạo" chứ không phải là làm sai luật.

Chúng ta đồng thời cũng là chuyên gia trong việc đánh lạc hướng những lời buộc tội. Các nhà tâm lý học từ lâu đã biết rằng chúng ta

thích buộc tội người khác và những yếu tố khác là nguyên nhân cho những thất bại của mình và giữ lấy thành công cho riêng mình. Chúng ta có thể duy trì một hình ảnh tích cực của chính mình khi chúng ta cáo buộc rằng các vấn đề nằm ngoài tầm kiểm soát của mình, dù là một nền kinh tế, một ông chủ hay là một thành viên trong gia đình và tự cho rằng những gì diễn ra suôn sẻ là do sự thông minh, trực giác hay tính cách của mình. Một nhân viên bán xe hơi đã qua sử dụng có thể tự nhìn mình như một người đạo đức mặc dù anh ta bán cho khách hàng xe rò rỉ dầu bằng cách tự cho rằng người mua đã không hỏi đúng câu hỏi. Những nhân viên chịu trách nhiệm thi hành án tử hình hợp lý hóa hành động của họ bằng việc đặt trách nhiệm lên hệ thống pháp luật: "Tôi chỉ làm theo luật." Và khi bị phát hiện tham gia vào những hành động hợp pháp nhưng không hợp đạo đức, rất nhiều người làm trong môi trường kinh doanh nhanh chóng cho rằng pháp luật cho phép những hành động của họ và họ chỉ đang tối đa hóa giá trị của các cổ đông.

Những thứ bậc quan hệ trong hầu hết các tổ chức cung cấp nguồn gốc gắn liền với những lời chối tội này là sếp. Những cụm từ này nghe có quen thuộc không: "Tôi chỉ làm việc mình phải làm", "Hỏi sếp đi, đừng hỏi tôi", "Tôi chỉ làm theo lệnh thôi"? Chiều ngược lại, các ông chủ cũng có khuynh hướng đổ tội cho nhân viên vì những hành vi không đạo đức và tự cho rằng mình vô tội. Kenneth Lay đã hợp lý hóa những hành động không đạo đức của mình ở công ty Enron bằng cách đổ tội cho Andrew Fastow, trưởng phòng hành chính của công ty. Lay cho rằng Fastow đã qua mặt ông và ban giám đốc Enron trong những phi vụ làm ăn không đăng ký đóng thuế để cuối cùng dẫn tới đóng cửa công ty. Trong khi thừa nhận hành động của mình là sai, Lay đã giảm thiểu vai trò của mình trong vụ việc. Ông ta đã giữ lại hình ảnh đạo đức của mình, ít nhất là trong tâm trí của ông ta.

Việc lướt qua những giá trị đạo đức còn biểu hiện trong câu nói sáo rỗng "Ai cũng làm vậy." Có phải chúng ta đều ít nhiều gian lận các khoản thuế? Sự hợp thức hóa này có quyền lực che giấu những lời buộc tội đến mức nó đã trở thành lý do Ben Johnson đưa ra khi bị cáo buộc sử dụng steroid và lấy đi của anh chiếc Huy chương vàng Olympic 1988. Sự hợp lý hóa này bản thân nó cũng đã hướng đến sự thiên vị. Ann đã phát hiện ra rằng chúng ta càng cố gắng hành xử không đạo đức, chúng ta càng dễ dàng thấy những hành động không đạo đức là phổ biến – và vì thế chấp nhận chúng. Giống như là bạn trốn thuế càng nhiều, bạn càng có khuynh hướng tin rằng những

người khác cũng gian lận như vậy.

Nếu bạn không thể cố gắng để đẩy các hành vi đạo đức theo hướng có lợi cho mình, bạn luôn có thể thay đổi các tiêu chuẩn đạo đức. Trong những ngành nghề đòi hỏi nhân viên tính lương theo giờ, ví dụ như tư vấn hay luật, những nhân viên mới có thể sẽ tin tưởng mạnh mẽ rằng họ sẽ không bao giờ tính tiền những giờ mình không làm. Tuy nhiên, thời gian trôi đi, một nhân viên có thể sẽ thấy mình thiếu một giờ trong giờ tính lương "tiêu chuẩn". Để khỏa lấp sự khoảng trống này, cô ta thêm 15 phút vào mỗi dự án trong 4 dự án. Cuối cùng thì điều gì là quan trọng? Điều quan trọng là những gì đã diễn ra về mặt tâm lý. Tiêu chuẩn đạo đức mà cô nhân viên giữ cho mình đã thay đổi. Ranh giới giữa cái gọi là đạo đức và không đạo đức đã thay đổi.

Khi một người tự điều chỉnh những tiêu chuẩn đạo đức của mình, sức mạnh cho những nguyên tắc đạo đức không còn. Có thể sẽ không còn ranh giới nào mà cô ta không vượt qua. Quá trình này diễn ra từ từ và ngày càng tăng và cô ta sẽ không nhận ra mỗi bước mình đã đi. Một tháng sau khi làm giả thời gian một tiếng, chuyên viên tư vấn này có lẽ sẽ thấy cô ấy bị hụt mất hai giờ. Thêm một giờ nữa cho một tuần trở thành "điều bình thường mới," và cô ấy thậm chí còn không coi nó là một hành động không đạo đức nữa. Một thời gian sau, chuyên viên tư vấn có thể thấy mình ăn gian đến 10 tiếng một tuần. Trước đây, cô ấy thấy rằng gian lận giờ làm là việc làm không thể chấp nhận được dù trong bất kỳ trường hợp nào, nhưng quyết định đó không tính đến 10 giờ gian lận; hơn thế nữa, cô ấy đã thực hiện hàng loạt những quyết định thêm 10 giờ như vậy – một sự điều chỉnh nhỏ cho tiêu chuẩn đạo đức của cô ấy mỗi lần thực hiện. Để vấn đề tồi tệ hơn, chúng ta có thể trở nên lãnh cảm khi trải nghiệm với các hành vi không đạo đức của chúng ta tăng lên. Đối với tư vấn viên, tình trạng tê liệt đạo đức được hình thành, mỗi lần nói dối về một giờ sẽ ít tổn thương về mặt đạo đức hơn. Và để lấy một ví dụ kịch tính hơn, những nhân viên tư vấn tù nhân cho các "đội hỗ trợ thực thi" những người làm việc với gia đình các tù nhân và nạn nhân của họ có khuynh hướng ngày càng trở nên dễ dãi hơn trong những đánh giá đạo đức mà họ chứng kiến từ các vụ hành quyết.

Số nợ từ kế hoạch Ponzi của Bernard Madoff đã cho thấy một con dốc có thể trở nên trơn trượt như thế nào. Kế hoạch của Ma- doff liên quan đến việc dùng tiền của các nhà đầu tư này trả tiền cho các nhà

đầu tư khác, một hành động được cho là đã bắt đầu khi Madoff mất tiền trong các thương vụ và cần một số lượng tiền mặt dư ra để chi trả những khoản lỗ từ các vụ đầu tư này. Dần dần, lượng tiền mà Madoff cần để chi trả các khoản thua lỗ tăng lên và mức độ lừa gạt của ông ta cũng vậy. Mưu đồ này ngày càng tinh vi đến nỗi nó đã qua mắt được các nhà làm luật trong gần 30 năm. Tại sao những chuyên viên kiểm toán của Madoff lại không chú ý đến sự phạm pháp của anh ta? Phân tích cách mà những quyết định không đạo đức của chúng ta được đưa ra, trong chương tới chúng tôi sẽ xem xét một câu hỏi liên quan, đó là bằng cách nào chúng ta thường không chú ý và hành động theo những hành vi không đạo đức của kẻ khác.

Chú thích:

[91] Học viện Josephson (2008), "Report Card on the Ethics of American Youth" (Tạm dịch: Báo cáo về vấn đề đạo đức của người trẻ Mỹ), nguồn: http://charactercounts.org/programs/reportcard/.

[92] A. E. Tenbrunsel, K. A. Diekmann, K. A. Wade-Benzoni, và M. H. Bazerman (2011), "Why We Aren't as Ethical as We Think We Are: A Temporal Explanation," (Tạm dịch: Vì sao chúng ta không đạo đức như chúng ta nghĩ: Lý giải về mặt thời gian), trong nghiên cứu về Đạo đức cấp tổ chức, B. M. Staw và A. Brief biên tập, sắp xuất bản.

[93] J. A. Woodzicka và M. LaFrance (2001), "Real versus Imagined Gen- der Harassment" (Ứng xử trong tình huống bị quấy rối tình dục).

[94] T. M. Osberg và J. S. Shrauger (1986), "Self-Prediction: Exploring the Parameters of Accuracy" (Tạm dịch: Tự dự đoán: Khám phá thông số chính xác). E. Tenbrunsel, và A. D. Galinsky (2003), "From Self-Prediction to Self- Defeat: Behavioral Forecasting, Self-Fulfilling Prophecies, and the Effect of Com- petitive Expectations" (Tạm dịch: Từ tự dự đoán tới tự hủy: dự đoán hành vi, tiên tri, và ảnh hưởng của mong đợi có tính cạnh tranh).

[95] K. L. Milkman, T. Rogers, và M. H. Bazerman (2009), "Highbrow Films GatherDust: Time-Inconsistent Preferences and Online DVD Rentals" (Tạm dịch: Highbrow Films Gather Dust: Time-

Inconsistent Preferences và Quán cho thuê DVD trực tuyến) Management Science 55:1047–59.

[96] Epley và Dunning 2000.

[97] Diekmann, Tenbrunsel, và Galinsky 2003.

Chương 5

KHI CHÚNG TA PHỚT LỜ CÁCH CƯ XỬ VÔ ĐẠO ĐỨC

Kể từ cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008, mũi dùi chĩa về rất nhiều hướng. Nhóm bị buộc tội bao gồm các ngân hàng vô trách nhiệm, những người mua nhà tham lam, những kẻ đầu cơ tích trữ, Đại hội Đảng Dân chủ (vì đã thúc đẩy việc cho người thu nhập thấp vay tiền với mức tín dụng cao) và chính quyền Bush (vì đã đưa ra những quyết định tồi tệ và sự thiếu tập trung trong điều hành). Nhưng ít nhất thì một phần của vấn đề này bắt nguồn từ thất bại của các tổ chức đánh giá tín dụng độc lập trong việc đánh giá đúng độ rủi ro của các chứng khoán bảo đảm bằng thế chấp mà họ sở hữu. Theo lời của Đại biểu Henry Waxman (D-CA), chủ tịch Hội đồng Giám sát nhà ở và Cải cách Chính phủ: "Câu chuyện của các tổ chức đánh giá tín dụng là câu chuyện về một sự thất bại ê chề". Hội đồng của Waxman đã tìm ra chứng cứ vững chắc rằng các nhân viên có trách nhiệm trong các tổ chức đánh giá tín dụng đã "hoàn toàn nhận thức được rằng không có cơ sở vững vàng để cho điểm đánh giá AAA cho hàng ngàn tín dụng rối rắm liên quan đến thế chấp đang tăng lên hàng ngày nhưng bất chấp tất cả, các tổ chức vẫn đứng ra bảo chứng cho chúng".

Mục đích của các tổ chức đánh giá tín dụng là giúp cho các cổ đông bên ngoài hiểu được độ tin cậy của những tổ chức ban hành các nghĩa vụ trả nợ (bao gồm các công ty, tổ chức phi lợi nhuận và liên bang, nhà nước cùng với chính quyền địa phương) cũng như các công cụ nợ mà những tổ chức tài chính này bán ra thị trường. Những tổ chức này tồn tại nhờ vào tính khách quan mặc định của họ, tuy nhiên các khoản bồi thường của họ không hề được ràng buộc vào bất kỳ điều gì trừ sự khách quan. CỰU NHÂN VIÊN nhân viên cấp cao của các tổ chức đánh giá này từng thừa nhận trước ủy ban của Waxman rằng có sự mâu thuẫn tồn tại trong hệ thống đánh giá tín dụng của Mỹ. Đặc biệt là các tổ chức đánh giá tín dụng quy mô nhất, bao gồm Standard và Poor's, Moody's và Fitch lại được ăn lương từ những công ty mà họ đánh giá chứ không phải từ các nhà đầu tư - những người sẽ chịu thiệt hại nặng nhất bởi các đánh giá thiếu chính xác.

Những tổ chức đánh giá quy mô nhất có được siêu lợi nhuận bằng cách đưa ra đánh giá có thứ hạng cao cho các nhà phát hành nợ và chứng khoán mà không nhất thiết phải cung cấp những ước định chính xác nhất về chứng khoán và các nhà phát hành này. Thêm vào đó, không hề đáng ngạc nhiên khi các tổ chức với các tiêu chuẩn lỏng lẻo nhất lại gặt hái nhiều hợp đồng nhất từ khách hàng mới, điều này cho họ động lực tài chính để đánh giá chứng khoán một cách chủ động. Nghiêm trọng hơn, các tổ chức đánh giá này lại bán các dịch vụ tư vấn cho những công ty sở hữu số chứng khoán mà họ đang đánh giá.

Có vẻ rất rõ ràng rằng nếu các tổ chức đánh giá có động cơ để cố gắng làm vui lòng những công ty mà họ đang đánh giá thì những đánh giá độc lập và công bằng sẽ hoàn toàn không có khả năng xảy ra. Thế nhưng không phải ai cũng tin vào lập luận hiển nhiên này. Những người bênh vực các tổ chức đánh giá tranh luận rằng nhận thức của các tổ chức này về tầm quan trọng của việc giữ vững tính liêm chính sẽ giúp họ tránh được khả năng đưa ra những đánh giá thiên lệch. Niềm tin này tuy đáng ngưỡng mộ nhưng lại quá lạc quan. Tệ hơn là, nó khiến cho xã hội không nhìn thấy được lối hành xử thiếu đạo đức của các bên liên quan. Giống như chính phủ liên bang đã thất bại trong việc xác định sự mâu thuẫn cố hữu về lợi ích trong ngành công nghiệp kiểm toán vào thời kỳ tiền Enron, các nhà lãnh đạo của chúng ta cũng thất bại trong việc thay đổi ngành công nghiệp đánh giá tín dụng, thứ rất có khả năng đang đâm đầu vào một thảm họa. Trong cả hai trường hợp, người ta đều mù mờ trước hành vi vô đạo đức của những người khác.

Có nhiều nguyên nhân khiến chúng ta không chú ý đến hành vi thiếu đạo đức của người khác. Trước hết, chúng ta bận rộn chú tâm vào những việc khác. Như sẽ bàn đến trong chương 6, chúng ta tập trung vào các mục tiêu mang lại lợi ích cho mình và thường xuyên bỏ qua những mục tiêu không có lợi khác. Chúng ta thường không được hưởng lợi gì khi chú ý đến lối cư xử vô đạo đức của người khác. Hơn nữa, con người có một khả năng đặc biệt là lướt qua những sự thật hiển nhiên. Trong một nghiên cứu, nhà tâm lý học Ulric Neisser yêu cầu các sinh viên hệ cử nhân của ông tại trường Cornell xem một đoạn video ghép chồng hình ảnh của hai bộ ba sinh viên đang chuyền bóng. Một bộ ba mặc áo trắng và bộ ba còn lại mặc áo đen. Nhóm sinh viên được hướng dẫn để đếm số lần chuyền bóng giữa bộ ba áo trắng. Đoạn video chồng hình đã khiến nhiệm vụ này tương đối phức tạp.

Trước khi đọc tiếp, bạn cứ tự nhiên xem đoạn phim và thử đếm xem có chính xác bao nhiêu đường chuyền bóng giữa các cầu thủ áo trắng tại www.blindspots- ethics.com/neisser.

Bạn cũng có thể đoán ra rằng đây là một trò có thủ thuật. Khi đang tập trung để đếm số đường chuyền thì bạn – cũng như đa số mọi người thử thực hiện yêu cầu này – chắc hẳn đã không nhìn thấy một phụ nữ mang ô đi qua sân bóng một cách rõ ràng và bất ngờ. (Nếu bạn không tin rằng có người phụ nữ đó, hãy xem lại đoạn phim đi.) Chỉ có một trong số năm sinh viên Cornell của Neisser phát hiện ra người phụ nữ này. Khi đoạn phim được chiếu trong phòng học của sinh viên lớp MBA và quản lý cấp cao của chúng tôi, tỉ lệ người phát hiện ra người phụ nữ còn thấp hơn một phần năm rất nhiều, cũng như chúng ta đã không chú ý đến cô ấy khi lần đầu tiên xem đoạn video này. Đó là bởi vì phải tập trung cao độ vào nhiệm vụ được giao - trong trường hợp này là đếm số lần chuyền bóng – con người sẽ bỏ qua phần thông tin vô cùng rõ ràng trong thế giới thị giác của mình.

Đoạn phim của Neisser là bằng chứng cho thấy khi tập trung vào một việc nào đó, chúng ta có thể trở nên mù mờ với những thông tin khác đang tồn tại một cách rõ ràng ở xung quanh mình. Vượt qua những bận rộn và xao nhãng bình thường, nhìn dưới lăng kính của đạo đức ứng xử, chương này chỉ ra hàng loạt lý do khiến chúng ta bỏ qua những hành vi vô đạo đức của người khác. Tại sao chúng ta lại nhìn đi chỗ khác trong khi rõ ràng là có ai đó đang hành xử sai lầm? Chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc thảo luận về vai trò của sự mù mờ có động cơ hay là xu hướng bỏ qua sai lầm của người khác khi việc phát hiện ra nó không mang lại lợi ích gì. Tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu sự mù mờ gián tiếp hoặc là xu hướng không chú ý đến những hành động vô đạo đức khi chúng được thực hiện thông qua hành động của người khác. Sau đó, chúng ta sẽ xem xét những tình huống nguy hiểm khi chú ý đến hành vi thiếu đạo đức của những người xung quanh. Cuối cùng, chúng ta sẽ đánh giá xem xu hướng coi trọng kết quả hơn quá trình có tác động như thế nào đến nhận định của con người về đạo đức của người khác.

Sự mù quáng có động cơ

Bộ phim The Reader gây nhiều tranh cãi năm 2008 được dựng dựa trên một tiểu thuyết cùng tên của nhà văn người Đức Bern- hard Schlink, trong phim, CỰU NHÂN VIÊN lính Đức quốc xã Hanna

Schmi phải đối mặt với án phạt tại phiên tòa tội ác chiến tranh vì đã tham gia vào một sự kiện khủng khiếp trong Thế chiến thứ hai. Schmi và năm nữ lính gác SS khác đã cai quản hàng trăm tù nhân tham gia một cuộc hành binh tử thần năm 1944. Đêm đó, các tù binh hạ trại lưu trú tại một nhà thờ và lính gác đã khóa cửa nhốt họ trong đó. Nhà thờ bị đánh bom và bốc cháy nhưng không có lính gác nào mở cửa khiến cho ba trăm tù nhân bị chết cháy bên trong nhà thờ.

Hanna không chỉ không cứu được ba trăm tù nhân mà cô còn khai rằng, trong suốt cuộc chiến, cô đã nhận lệnh và hàng tháng đều chọn ra mười người tù để đưa đến buồng hơi ngạt của Aus- chwi . Tại phiên toàn, khi được hỏi về việc không mở cửa nhà thờ, Hanna (do nữ diễn viên Kate Winslet thủ vai) nhìn thẩm phán một cách ngờ vực, “Đương nhiên,” cô đáp một cách thản nhiên, “lý do rất rõ ràng là: chúng tôi không thể làm thế. Chúng tôi là cai ngục. Công việc của chúng tôi là canh giữ tù nhân.” Hanna giải thích rằng nếu lính gác thả các tù nhân trong vụ cháy nhà thờ thì họ sẽ không thể khống chế được đám đông đó. Trong lúc hỗn loạn, các tù nhân có thể sẽ trốn thoát và Hanna sẽ không thể hoàn thành công việc của cô được. Nhấn mạnh thêm lý do tại sao cô không phóng thích tù nhân, Hanna hét lên: “Chúng tôi phải chịu trách nhiệm về họ!” Vô cùng hoang mang, cô đã hỏi vị thẩm phán: “Nếu là ngài, ngài sẽ làm thế nào?”

Chúng tôi không có hứng thú bào chữa cho hành động của nhân vật hư cấu này, tuy nhiên, hình ảnh của Hanna trong The Reader và sự sửng sốt của một số nhóm người Do Thái chỉ trích câu chuyện này cho thấy rằng nhân vật đã gây ra những hành động khủng khiếp mà không nhận ra giá trị đạo đức bên trong chúng. Cô không được đi học, nghe theo mệnh lệnh của cấp trên mà trưởng thành, đảm nhận một vị trí trong SS để kiếm sống và đơn giản là cô không hiểu rằng cô có thể lựa chọn để phóng thích những tù nhân mắc kẹt trong đám cháy nhà thờ. Trong The Reader, Hanna chấp nhận số mệnh của mình (nhà tù) nhưng đa phần trong cuộc đời của mình, cô không nhìn nhận rằng hành động của cô là thiếu đạo đức.

Hành vi của Hanna và sự phủ nhận hành động sai trái của cô là một trường hợp cực đoan và hư cấu. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng sự thiếu nhận thức của Hanna cũng giống với những người vì lợi ích của tổ chức hay của quốc gia của họ mà làm ra điều sai trái. Lối ứng xử này phù hợp với việc ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy rằng rất nhiều người đang gây ra những thiệt hại nặng nề mà họ không hề

nhận ra điều đó. Trong một nghiên cứu năm 2009 diễn ra với 2.800 nhân viên, 49% thừa nhận họ đã chứng kiến vài kiểu hành vi sai trái trong công việc vào năm trước mặc dù các công ty đang ra sức để nâng cao đạo đức cho nhân viên của mình. Không may là hành vi sai trái không phải là một trào lưu mới: Những vụ tai tiếng về đạo đức tại Arthur Andersen, Enron, Health-South, Tyco và WorldCom đều là bước tiếp nối của những vụ tai tiếng đạo đức trước đó của General Electric, Investors Overseas Services, Lincoln Savings & Loan, Sear và Shoney's.

Xuyên suốt quyển sách này, chúng tôi đã ghi lại một phát hiện quan trọng về đạo đức ứng xử: khi người ta có mối tư lợi trong một tình huống nào đó thì họ khó có thể tiếp cận tình huống đó một cách không thiên vị, ngay cả khi họ cho rằng bản thân họ là trung thực. Chúng tôi cho rằng sự thiên lệch này có tác động đến quan sát của những người khác: đó là, nếu bạn có động cơ để làm ngơ trước hành vi thiếu đạo đức của ai đó thì bạn sẽ không nhận thấy nó. Cụm từ sự mù quáng có động cơ mô tả sự thất bại thường thấy của con người trong việc nhận thấy hành vi thiếu đạo đức của người khác khi biết rằng chính việc nhận thấy đó sẽ gây hại cho người quan sát. Khi bên A được khuyến khích để nhìn nhận bên B bằng cái nhìn tích cực phiến diện của mình,thì bên A sẽ khó đánh giá chính xác tính đạo đức trong hành vi của bên B. Trong những vụ tai tiếng đình đám nhất của thập niên này, rất nhiều người – bao gồm những thành viên của hội đồng lãnh đạo, các công ty kiểm toán, các tổ chức thẩm định và nhiều người nữa – đã tiếp cận được nguồn thông tin cần thiết và lẽ ra họ phải nhìn thấy và phản ứng lại với hành vi thiếu đạo đức của những người khác. Thế nhưng họ đã không làm vậy, một phần là vì xu hướng của tâm lý không chú ý đến thông tin xấu mà họ vốn dĩ không muốn nhìn thấy.

Một khía cạnh đáng chú ý của câu chuyện về các tổ chức đánh giá tín dụng là sự tương đồng của nó với câu chuyện của các công ty kiểm toán xảy ra vào khoảng bảy năm trước. Vụ tai tiếng um sùm nhất trong giai đoạn đầu thiên niên kỷ mới chính là sự sụp đổ của Enron, một thất bại kinh doanh nổi tiếng trong thời đại của chúng ta. Tại sao Auther Andersen, công ty kiểm toán của công ty Enron lại đứng ra bảo đảm cho tình trạng tài chính của Enron trong khi chính công ty đó đang che đậy khoản nợ hàng tỉ đô-la từ các cổ đông? Rất đơn giản, Auther Andersen có lý do để bị tác động bởi sự mù quáng có động cơ. Năm 2001, Arthur Andersen kiếm được hàng triệu đô-la từ Enron và

với khách hàng lớn thứ hai của nó, công ty này thu được 25 triệu đô-la phí kiểm toán cùng 27 triệu đô-la phí tư vấn. Andersen có động cơ mạnh mẽ để giữ lại và phát triển những hợp đồng ngon lành này. Rõ ràng là, khi bạn tìm ra vấn đề trong sổ sách chứng từ của vị khách hàng mà bạn đang kiểm toán thì mối quan hệ khách hàng đó không thể tiếp tục được nữa. Thêm vào đó, có vẻ như nhiều kiểm toán viên của Andersen đã hy vọng được làm việc với Enron như rất nhiều vị đồng nghiệp trước đó đã từng.

Sự sụp đổ của Enron không phải là duy nhất. Ngay sau khi nó gục ngã, hàng loạt vụ tai tiếng đình đám của những tổ chức lớn đều bị phanh phui, bao gồm WorldCom, Global Crossing, Tyco International và Parmalat. Trong mỗi vụ, kiểm toán viên đều bị dính líu vì đã không vạch trần các sai phạm. Những vụ tai tiếng này có lẽ đã không xảy ra nếu thành viên của các công ty trên chịu đối mặt với các hành vi vô đạo đức của đồng nghiệp và khách hàng thay vì cứ nhắm mắt bỏ qua. Các vụ việc này làm lộ ra điểm yếu của hệ thống kiểm toán Mỹ: tại đây, sự mù quáng có động cơ luôn có đường phát triển.

Max và đồng nghiệp đã kiểm tra sức mạnh của những mâu thuẫn lợi ích loại này bằng cách cung cấp cho người tham gia khảo sát các thông tin về tiềm năng bán hàng của một công ty hư cấu. Nhiệm vụ của người tham gia là ước tính trị giá của công ty đó.[98] Người tham gia được giao một trong bốn vai trò: người mua, người bán, kiểm toán của người mua hoặc kiểm toán của người bán. Tất cả những người tham gia đều tiếp nhận thông tin giúp họ tính toán giá trị của công ty. Những người với vai trò kiểm toán cung cấp các đánh giá của họ về giá trị của công ty cho khách hàng của mình. Như những gì đã bàn đến trước đó trong quyển sách này về xu hướng tự-phục-vụ, người bán cung cấp các ước định về giá trị công ty cao hơn so với những gì người mua tiềm năng đánh giá được.[99] Các kiểm toán viên, những người tư vấn cho bên mua hoặc bên bán thì nghiêng hẳn về lợi nhuận của khách hàng của mình: Kiểm toán của bên bán kết luận một cách công khai rằng công ty đó có giá trị hơn hẳn những gì kiểm toán viên của bên mua đánh giá.

Thế thì các kiểm toán viên đã cố tình đánh giá thiên lệch hay là giới hạn đạo đức đang lên sàn? Để trả lời câu hỏi này, các kiểm toán viên đã được yêu cầu đưa ra ước tính về giá trị thực sự của công ty như khi được thẩm định bởi những chuyên gia trung lập và họ sẽ

được khen thưởng cho độ chính xác của các đánh giá của riêng cá nhân họ. Kiểm toán viên của bên bán đưa ra các ước tính mà trong đó giá trị của công ty cao hơn 30%, xét một cách bình quân so với những gì mà kiểm toán viên của bên mua ước lượng. Bằng chứng này cho thấy, thay vì tỉnh táo đưa ra một quyết định có lợi cho khách hàng của mình, những người tham gia vào khảo sát này đã tiếp thu thông tin về mục tiêu một cách thiên vị. Việc sắm vai trò của kiểm toán viên đã khiến các ước tính của họ bị thiên lệch và giới hạn khả năng của họ trong việc nhận thấy sự lệch lạc trong hành vi của khách hàng. Theo đó, ngay cả một mối quan hệ giả thiết thuần túy giữa kiểm toán viên và khách hàng cũng khiến những người sắm vai trò kiểm toán viên bóp méo các nhận định của mình. Hơn nữa, chúng tôi đã lặp lại nghiên cứu này với thành phần tham gia là những kiểm toán viên thật sự đến từ một trong bốn "đại gia" hàng đầu của ngành kiểm toán và nhận được kết quả tương tự. Không nghi ngờ gì nữa, một mối quan hệ lâu dài dính dáng đến hàng triệu đô-la trong tổng thu nhập sẽ có sức ảnh hưởng kinh khủng hơn nữa.

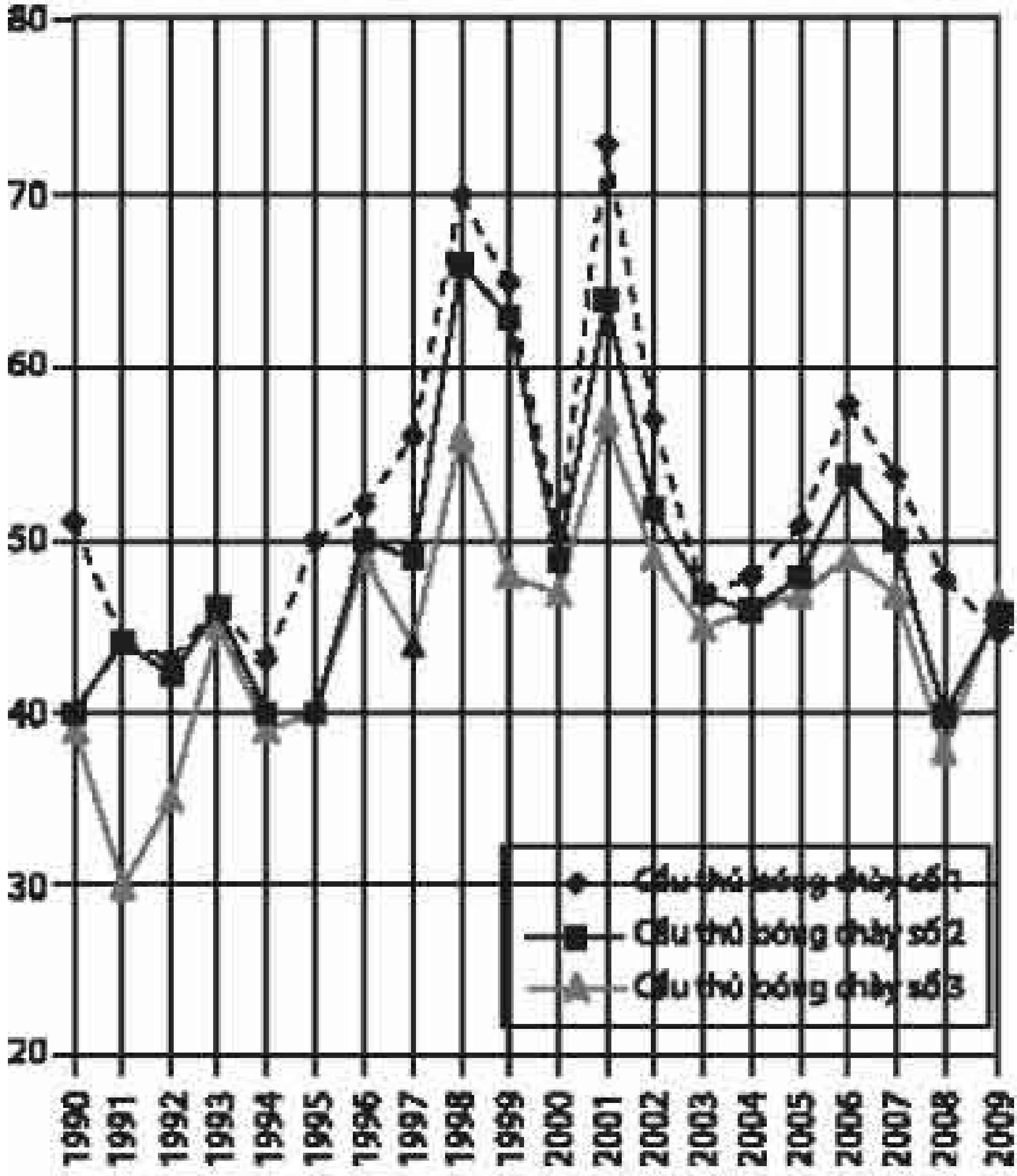
Khi khách hàng có hành động không đạo đức, kiểm toán viên của họ không nhìn thấy hành vi trái đạo đức này cùng một lý do với việc họ không nhìn thấy hành vi trái đạo đức của chính mình. Sự thiên lệch hướng về những kẻ chi tiền (khách hàng) khiến kiểm toán viên không thể tách rời bản thân ra khỏi khách hàng. Từ góc độ của hành vi đạo đức, nếu không có loại động cơ này tồn tại thì kiểm toán viên sẽ không trở nên giống với khách hàng của mình đến thế; hậu quả là họ không thể nhìn thấy các hành vi trái đạo đức và sự thiên vị trong cách cư xử với khách hàng của mình. Thứ đạo đức có giới hạn của khách hàng được truyền sang kiểm toán viên. Sự mù quáng có động cơ là nguyên nhân gây ra tình trạng không thể nhận thấy hành vi trái đạo đức của người khác trong rất nhiều lĩnh vực. Hãy bàn về sự lan truyền của việc sử dụng chất kích thích steroid trong môn bóng chày. Năm 2007, Barry Bonds của đội tuyển San Francisco Giants đã vượt qua Hank Aaron để trở thành vận động viên đánh home run[100] xuất sắc nhất mọi thời đại, có lẽ đây cũng là kỷ lục đáng giá nhất trong giải đấu bóng chày Major League Baseball (MLB). Các cơ quan thi hành luật, ủy viên hội đồng bóng chày và người hâm mộ đã đặt ra nghi vấn rằng liệu khả năng của Bonds có thật sự vượt qua Aaron hay không. Nhiều người cho rằng Bonds đã sự dụng steroid hoặc chất kích thích khác để cải thiện khả năng thi đấu của mình, đặc biệt là khi huấn luyện viên lâu năm của anh đã bị truy tố về tội cung cấp steroid cho các vận động viên. Những nghi vấn tương tự cũng xoay quanh các

ngôi sao khác của giải MLB, bao gồm Sammy Sosa, Roger Clemens, Da- vid Ortiz, Manny Ramirez và nhiều người nữa. Vào tháng Bảy năm 2009, sự việc cho thấy rõ ràng rằng MLB có ít nhất 100 tuyển thủ có kết quả xét nghiệm dương tính với việc sử dụng thuốc kích thích.

Sau vụ bê bối steroid, người hâm mộ bóng chày có xu hướng trút giận lên các cầu thủ gian lận (và bị phát hiện) vì đã làm ô uế môn thể thao này. Tuy nhiên, bản chất tranh đua của giải đấu Major League Baseball, các phần thưởng mang giá trị kinh tế và sự lỏng lẻo trong việc thi hành các điều lệ về sử dụng thuốc đều là các yếu tố kích thích vận động viên sử dụng steroid. Trên thực tế, nhiều cầu thủ có thể cảm thấy không công bằng cho bản thân nếu họ không sử dụng steroid. Mũi dùi cũng nên hướng về hội đồng MLB, đội tuyển San Francisco Giants và hiệp hội các cầu thủ. Không một ai trong số họ điều tra về những thay đổi nhanh chóng về thể chất, sức mạnh nổi bật cũng như khả năng vượt trội của Bonds và những cầu thủ khác khi trận đấu diễn ra. Cứ cho là các phóng viên thể thao và nhiều người hâm mộ hiểu rõ rằng vấn nạn steroid đã tồn tại xuyên suốt các giải MLB, vậy tại sao hội đồng MLB, các đội tuyển hoặc hiệp hội các cầu thủ không hề giải quyết vấn đề này? Chúng tôi tin rằng câu trả lời nằm trong một sự thật rằng các nhóm này đã được lợi về mặt kinh tế, ít nhất là trong một thời gian ngắn, từ việc các cầu thủ như Bonds sử dụng steroid. Sử dụng steroid tạo ra các cú home run, home run làm tăng lượng khán giả và lượng khán giả tăng tạo ra nhiều lợi nhuận hơn cho giải đấu, cho các đội tuyển và cho các cầu thủ. Những lợi ích này đã khiến ban quản lý MLB không lưu ý đến các vấn đề mà bản thân họ vốn đã không muốn nhìn thấy.

Việc sử dụng steroid có dễ phát hiện đến thế không? Bạn cứ tự mình nhìn xem. Trong hình số 6 chúng tôi lập biểu đồ số lượng home run được ghi bởi các cầu thủ với thứ hạng nhất, nhì, ba trong mỗi năm từ 1990 đến 2009. Phần đỉnh điểm giữa năm 1998 và năm 2001, giai đoạn được ghi nhận là cao trào của steroid trong bóng chày đã có thể là chứng cứ thuyết phục để MLB hành động (cùng với các bằng chứng khác). Nhằm loại bỏ khả năng cho rằng một vài cầu thủ xuất sắc trong thời kỳ này đã làm lệch lạc kết quả, chúng tôi đã lấy bình quân số lượng home run được ghi bởi các cầu thủ ghi home run xuất sắc nhất từ năm 1991 đến 1994. Con số bình quân này là 44. Tiếp đó chúng tôi đếm số lượng cầu thủ đã đánh số lượng home run đó hoặc nhiều hơn trong mỗi năm của giai đoạn cầu thủ có sử dụng steroid

1998 – 2001. Có mười cầu thủ trong năm 1998, tám cầu thủ năm 1999, sáu cầu thủ năm 2000 và chín cầu thủ năm 2001 đã ghi số lượng home run tương đương hoặc nhiều hơn con số home run bình quân được ghi bởi các cầu thủ xuất sắc nhất từ năm 1991 đến 1994. Bài toán đơn giản này cho thấy rằng một lượng lớn bất thường các cầu thủ đã có cú đánh bóng vượt khỏi sân đấu xuyên suốt thời kỳ việc sử dụng steroid rộ lên và rằng việc chú ý đến các chỉ số bất thường này hoàn toàn không khó chút nào.



Hình 6. Số home-run được ghi bởi ba cầu thủ xuất sắc nhất MLB, từ năm 1990 - 2009

Sự mù quáng có động cơ khiến những người ở nấc thang cao nhất trong xã hội dính líu đến các hành vi mà họ sẽ không bao giờ tha thứ được nếu họ lưu ý đến nó hơn. Hãy bàn về vụ tai tiếng lạm dụng tình

dục trẻ em đã làm rung chuyển Giáo hội Công giáo. Tại sao tình trạng lạm dụng này có thể tràn lan qua hàng thập kỷ mà không bị ngăn chặn bởi những người đứng đầu Giáo hội? Một ví dụ điển hình: Hồng Y Giáo chủ Bernard F. Law, Tổng Giám mục Boston đã không thể làm gì với vô số trường hợp lạm dụng trẻ em diễn ra ngay dưới trướng của ngài. Ngài thú nhận trong hồ sơ tòa án rằng ngài có biết đến những cáo buộc đối với John J. Geoghan, người mà sau này bị cáo buộc về tội quấy rối trẻ em nhưng ngài lại cho vị mục sư này trở về làm việc. Law cũng thú nhận rằng ngài vẫn để James Foley hoạt động trong đoàn mục sư mặc dù ngài đã biết vào năm 1993, vị mục sư này đã có hai đứa con với một người phụ nữ trong giáo phận của hắn và hắn đã bỏ trốn vào năm 1973 khi người phụ nữ này cố gắng tự tử bằng cách uống thuốc quá liều. Law đã giữ lại nhiều tên tội phạm khác cùng với những kẻ phá luật của nhà thờ trong thời gian tại vị.[101]

Việc Hồng y Giáo chủ Law, vốn là một nhà hoạt động dân quyền đã dành trọn đời mình để giúp đỡ mọi người khiến cho mối nghi vấn trở nên phức tạp hơn. Toàn bộ bằng chứng đều cho thấy Law là một con người đức hạnh nhưng đã đưa ra vài quyết định vô cùng thiếu đạo đức và chắn chắn là phi pháp trong quyền hạn của mình. Tại sao ngài lại chấp nhận hành vi phạm pháp và lừa gạt? Law khai nhận rằng trong quá khứ, ngài xem xét khả năng hạn chế hành vi của những kẻ lạm dụng dựa vào nền y học lỗi thời và lời khuyên tâm thần học, từ đó quyết định xem có giữ họ lại trong nhà thờ hay không. Có khả năng rằng Hồng y Law đã tin rằng những vị mục sư như Geoghan có thể khống chế hành vi của họ. Cũng có khả năng rằng chính mong muốn cải tạo những kẻ phạm tội của Hồng y Law đã khiến ngài không nhìn thấy các chứng cứ rõ ràng trước mắt rằng hành vi tội phạm đồi bại đó đã lặp đi lặp lại nhiều lần.

Gần đây hơn, Hồng y Joseph Ra inger, vị Giáo hoàng hiện tại đã và đang bị buộc tội che giấu những vụ tai tiếng khác về lạm dụng tình dục trong Giáo hội Thiên Chúa giáo, bao gồm việc thuyên chuyển vào phút cuối những mục sư bị cáo buộc sang giáo xứ khác và nhấn mạnh vào lòng trung thành với nhà thờ của họ thay vì đề cao các hành vi đạo đức có trách nhiệm thật sự. Không bào chữa cho bất kỳ hành vi nào dẫn đến việc lạm dụng trẻ em, chúng tôi tin rằng lòng trung thành của vị Giáo hoàng với tổ chức của ngài đã khiến ngài mù mờ về tính nghiêm trọng trong các hành động. Thay vì biện hộ cho hành vi đồi bại, sự mù quáng có động cơ đưa ra một lời giải thích về mặt tâm lý cho việc xuất hiện hành vi thiếu đạo đức.

Như những ví dụ này và những ví dụ khác nữa đã chỉ ra, chúng ta không chỉ bị bịt mắt trước những hành động suy đồi của chính mình mà còn trước sự kém đạo đức của những người xung quanh. Động cơ khiến chúng ta cứ mãi mù mịt trước các hành vi vô đạo đức của người khác xuất hiện dưới rất nhiều hình dạng, bao gồm nỗi sợ hãi, sự khích lệ, lòng trung thành và văn hóa trong tổ chức của chúng ta. Để hành xử có đạo đức hơn, chúng ta cần phải bỏ những tấm màn bịt mắt của mình đi và xem xét tác động của các yếu tố này đối với nhận định của bản thân.

Sự mù quáng gián tiếp

Hãy tưởng tượng rằng công ty bạn sản xuất ra một món hàng có doanh số bán ra rất chậm. Chỉ có một vài khách hàng mua nó nhưng những ai thích món hàng này sẵn sàng trả giá cao hơn rất nhiều so với giá tiền đang bán. Hãy tưởng tượng rằng những khách hàng này chính là vật làm tin để bạn nâng giá bởi vì bạn độc quyền sản phẩm đó và bởi vì họ cần nó. Bạn biết rằng bất kỳ sự nâng giá đáng kể nào đều sẽ thu hút luồng dư luận bất lợi khiến bạn phải trả giá còn nhiều hơn những gì việc nâng giá có thể mang đến. Bạn sẽ làm gì để giải bài toán này?

Vào tháng tám năm 2005, Merck, một hãng dược lớn đã tìm được đáp án. Merck bán ra một loại thuốc trị ung thư hiệu quả nhưng có mức tiêu thụ chậm tên là Mustargen cùng với một loại thuốc trị ung thư thứ hai gọi là Cosmegen cho Ovation, một hãng dược nhỏ hơn.[102] Là loại thuốc hóa trị để chữa bệnh ung thư hệ bạch huyết, Mustergen được chưa đến 5.000 bệnh nhân sử dụng và mang lại cho Merck mức doanh thu chỉ vào khoảng 1 triệu đô-la hằng năm vào thời điểm nó được bán đi.

Mới nhìn thì có vẻ Merck đã tìm được biện pháp hữu hiệu để loại bỏ một loại thuốc thu-hoạch-chậm ra khỏi hệ thống sản xuất bận rộn của mình. Nhưng sự thật cho thấy việc sản xuất Mustargen chưa từng là vấn đề với Merck. Sau khi bán bản quyền Mustargen và Cosmegen cho Ovation, Merck tiếp tục sản xuất hai loại thuốc này cho Ovation theo hợp đồng.

Nếu việc làm ra sản phẩm với số lượng nhỏ là kém hiệu quả, tại sao Merck lại tiếp tục sản xuất Mustargen? Hãy xét đến chuyện đã

diễn ra sau khi Merck hoàn tất thỏa thuận với Ovation: Ova- tion nâng giá Mustargen lên ước chừng gấp mười lần và giá của Cosmegen thì thậm chí còn tăng nhiều hơn. Thì ra Ovation thường mua các loại dược phẩm có thị trường nhỏ từ các công ty dược đang hoạt động và gặp vấn đề với dư luận liên quan đến việc tăng giá đến chóng mặt các loại thuốc mà khách hàng của họ đang có nhu cầu sử dụng. Trong một cuộc giao dịch khác, Ovation mua lại thuốc Panhematin từ Abbo Laboratories và nâng giá của nó lên gần mười lần; Abbo vẫn tiếp tục sản xuất loại dược phẩm này. Quyết định bán Mustergen và Cosmegen cho Ovation của Merck cho thấy rằng ban lãnh đạo của nó đã hy vọng được nhìn thấy các tiêu đề kiểu như "Merck bán hai loại dược phẩm cho Ovation" chứ không phải là "Merck lừa gạt các bệnh nhân ung thư, nâng giá thuốc điều trị ung thư đến 1.000 phần trăm."

Merck đã thoát khỏi vụ này như thế nào với chiến lược thông minh đó? Merck thành công bởi vì trực giác của con người không gắn kết các cá nhân và tổ chức với loại hành động đồi bại gián tiếp như thế. Ngay cả khi có dữ kiện cho thấy rõ ràng mục tiêu đồi bại của những kẻ đó thì chúng ta vẫn để cho họ lọt lưới. Lưu ý rằng chúng tôi không bình luận về nguyên tắc đạo đức của việc tăng giá thành vì nhu cầu chữa trị bệnh ung thư. Trên thực tế, chúng ta thường tin rằng lợi nhuận cao trong ngành dược phẩm giúp tạo ra hàng loạt các loại thuốc tốt mà bệnh nhân đang sử dụng. Tuy nhiên điều quan trọng là chúng ta phải nhận thức được mức độ khó khăn của việc "nhìn thấy" những hành vi gián tiếp vi phạm lề lối đạo đức của những người xung quanh; nhận thức này có thể giúp chúng ta xác định các cá nhân và tổ chức cố tình tạo ra những tấm màn che mắt dư luận. Nếu Merck đã thật sự cho rằng việc tăng giá thuốc trị ung thư lên gấp mười lần sẽ thu hút luồng dư luận trái chiều thì chúng tôi cho rằng đa số mọi người sẽ xem quyết định che giấu sự tăng giá đó qua một nhà trung gian như Ovation là một chiến lược quỷ quyệt và đồi bại. Chiến lược công khai của Merck thường thành công cũng như tất cả các chiến lược tương tự khác bởi vì công chúng và giới truyền thông rất hay thất bại trong việc chú ý đến màn chơi bẩn mà các cá nhân và tổ chức thực hiện thông qua trung gian. Đa số chúng ta đều không thành công trong việc buộc tội người khác vì những hành vi xấu xa gián tiếp của họ. Quan điểm này đã được kiểm chứng một cách cụ thể hơn bởi Max và đồng nghiệp trong một thử nghiệm nhằm tái tạo lại môi trường diễn ra câu chuyện của Merck.[103] Những người tham gia thí nghiệm đọc đoạn văn sau:

Một công ty dược phẩm lớn X có một loại thuốc trị ung thư đem lại lợi nhuận thấp. Sản phẩm có chi phí cố định cao và thị trường hẹp. Tuy nhiên, những bệnh nhân đã dùng thuốc thì lại rất cần nó. Hãng dược sản xuất loại thuốc này với 2,50 đô-la/viên (bao gồm toàn bộ các chi phí) và bán ra với giá chỉ 3 đô-la/viên.

Người tham gia nghiên cứu được chia thành hai nhóm. Thành viên của một trong hai nhóm được yêu cầu đánh giá tính đạo đức của hành động sau:

A. Công ty dược phẩm lớn đó đã tăng giá sản phẩm từ 3 đô-la một viên lên 9 đô-la một viên.

Nhóm còn lại được yêu cầu đánh giá tính đạo đức của một hành động khác:

B. Công ty dược X đã bán bản quyền loại thuốc đó cho một hãng dược nhỏ hơn. Để bù lại chi phí, hãng dược Y đã tăng giá bán lên 15 đô-la một viên.

Như chúng tôi dự đoán, những người đọc hành động A đánh giá hành vi của công ty dược một cách khắc nghiệt hơn những người đọc hành động B, mặc dù hành động A tạo ra ít tác động tài chính cho bệnh nhân hơn.

Cần lưu ý rằng những người tham gia thí nghiệm này chỉ phản ứng với một trong hai lựa chọn chứ không phải cả hai (các nhà nghiên cứu gọi đây là "phản ứng lựa chọn tình huống" "kiểu giữa-các-đối-tượng"). Sau đó chúng tôi cho một nhóm thứ 3 xem cả hai hành động và yêu cầu họ đánh giá xem hành động nào là xấu xa hơn. Lúc này kết quả lại ngược lại: Khi họ có thể so sánh cả hai tình huống, những người tham gia nhìn nhận hành động B có vấn đề về đạo đức hơn hành động A. Kết luận này phù hợp với một nghiên cứu đáng tin cậy cho thấy cách đánh giá "đồng hành" hoặc "cùng nhau" này cho ra các nhận xét chính xác và lý trí hơn so với kiểu đánh giá "riêng rẽ" (mỗi lần một thứ). Tuy nhiên, chúng ta cũng phải nhận thấy rằng đa số những hành động có vấn đề về đạo đức trên thực tế thường xuất hiện từng cái một.

Chúng tôi đã tái hiện kết quả này trong các lĩnh vực khác ngoài ngành dược, ví dụ như kiểm soát mức ô nhiễm và đất nhiễm độc.

Chúng tôi liên tục nhận thấy rằng khi các thành viên tham gia nghiên cứu đánh giá một lựa chọn, họ hoàn toàn bỏ qua hành vi sai trái của một tổ chức khi nó thực hiện hành động đó thông qua trung gian. Nhưng khi họ được yêu cầu so sánh một hành động gián tiếp với một hành động trực tiếp, họ có thể nhìn thấu sự gián tiếp đó và đưa ra các đánh giá dựa trên mức độ nghiêm trọng của hậu quả gây ra bởi hành động đó.[104] Hơn thế, khi chúng tôi làm cho mục đích của hãng dược nọ khi thực hiện hành động gián tiếp đó trở nên rõ ràng hơn bằng cách khẳng định rằng hãng đã hiểu rõ hàm ý của việc bán rẻ loại thuốc đó và rằng nó sẽ mang lại lợi ích- thì những thành viên đánh giá hành động gián tiếp này một cách riêng rẽ vẫn cho rằng nó ít sai trái hơn hành động trực tiếp.

Cuối cùng, một nhà kinh tế học, Luke Coffman đã biến câu hỏi của chúng tôi thành một trò chơi mang tính thí nghiệm với mục đích tìm hiểu xem những người chơi sẽ trừng phạt đối tượng thực hiện hành động sai trái một cách gián tiếp và trực tiếp như thế nào. [105] Luke đã tạo ra thứ mà anh gọi là “trò chơi bốn-nhà-cầm- quyền”. Trong một trò chơi hai người thông thường, người chơi A được trao cho một số tiền nhất định và phải lựa chọn giữa việc cho người chơi C toàn bộ, một ít hoặc không một đồng nào trong số tiền đó. Người chơi C là người nhận thụ động phụ thuộc vào quyết định của người chơi A. Trong trò chơi của Luke, người chơi A có 24 đô-la và được chọn chơi trò chơi cầm quyền này với vai trò một nhà cầm quyền với người chơi C hoặc anh ta có thể bán quyền tham gia trò chơi này cho người chơi B theo mức giá thương lượng. Nếu người chơi B mua quyền tham gia trò chơi từ người chơi A, người chơi B được trao vai trò của nhà cầm quyền và có 24 đô-la để dùng trong trò chơi với người chơi C. Giai đoạn cuối của trò chơi này là người chơi D có cơ hội để trừng phạt người chơi A (chứ không phải người chơi B) vì hành động của anh ta bằng cách cắt giảm số tiền thu được sau cùng của người chơi A. Như dự đoán, khi người chơi A lưu lại trong cuộc chơi (tức là người này không bán quyền chơi trò chơi cho người chơi B) thì người chơi D nhất định phạt người chơi A vì đã cho người chơi B số tiền ít hơn với mức phạt tương ứng với lượng tiền mà người chơi A giữ lại cho chính mình. Thú vị hơn và cũng phù hợp với những nghiên cứu của chúng tôi, khi người chơi A thực sự bán quyền chơi cho người chơi B thay vì chọn trở thành một nhà độc tài tham lam thì người chơi D lại giảm số tiền phạt một cách đáng kinh ngạc. Thế là những người tham gia đã trừng phạt người trực tiếp thực hiện hành

động sai trái nặng hơn người gián tiếp thực hiện hành động sai trái. Sự chênh lệch này trở nên cân bằng khi lượng tổn hại đối với người chơi C là như nhau và trong các phiên bản sau đó, người chơi A hoàn toàn có thể dự đoán được rằng quyết định của người chơi B có tác động như thế nào đến người chơi C.

Loại nghiên cứu đạo đức hành vi này cho thấy rằng bằng cách thực hiện hành động gián tiếp trong một số hoàn cảnh có thể dự đoán trước, những người cầm trịch có thể kích hoạt sự mù quáng gián tiếp của người quan sát và do đó, họ thoát được việc chịu trách nhiệm cho các thiệt hại mà họ gây ra. Thành viên của các tổ chức thường xuyên ủy thác hành vi thiếu đạo đức cho những người khác trong cùng tổ chức. Chẳng hạn như các vị quản lý bảo cấp dưới của họ "hãy làm bất kỳ điều gì" để đạt được mục tiêu sản xuất hoặc kinh doanh đồng nghĩa với việc để ngỏ cho các phương pháp sai trái hay thậm chí là đồi bại. Các công ty của Mỹ mang việc sản xuất giao cho các nhà thầu phụ rẻ tiền bên ngoài bởi vì họ ít bị ràng buộc bởi những tiêu chuẩn đắt đỏ về đạo đức lao động và môi trường. Đối tác tại các công ty kế toán nhắc nhở kiểm toán viên cấp thấp về tầm quan trọng của việc duy trì một khách hàng có hồ sơ kế toán không được tốt. Trong rất nhiều tình huống, người ta phớt lờ những ẩn ý xấu xa trong hành vi của người khác khi hành vi đó được thực hiện một cách không trực tiếp.

Sau đây là một ví dụ khác. Max sống ở Boston là một người hâm mộ bóng đá lâu năm và anh không thích những kẻ gian lận. Do đó, Max đã rất thất vọng về việc xảy ra ở mùa giải bóng đá Na- tional Football League năm 2007. Năm đó đội New England Patri- ots được cho là một trong những đội bóng mạnh nhất mọi thời đại. Không may là Bill Belichick, vị huấn luyện viên được trọng vọng của đội đã đe dọa danh tiếng của đội bởi hành vi gian dối rõ ràng của mình. Khi đội Patriots đang thi đấu với đội New York Jets (một đội bóng yếu) vào đầu mùa giải 2007, Belichick đã chỉ đạo một trợ lý quay phim lại những tín hiệu phòng thủ riêng của đội Jets – một hành vi vượt rào trắng trợn như Belichick đã biết rõ.[106] Ủy viên hội đồng NFL Roger Goodell đã phạt Belichick 500.000 đô-la, phạt đội Patriots 250.000 đô-la và tước đoạt một trong những quyền lựa chọn đáng giá của Patriots trong quá trình tuyển cầu thủ mới.

Rất rõ ràng, Belichick có lỗi. Thế nhưng gia tộc Kraft, người sở hữu đội Patriots thì sao? Họ thuê Belichick, khuyến khích ông giành

lấy thắng lợi và không hề phê bình vị huấn luyện viên đó sau vụ việc. Đạo đức của nhà Kraft chưa hề bị chất vất bởi giới truyền thông và người hâm mộ đội Patriots không có vẻ gì là quá quan tâm đến hành động của gia tộc có danh tiếng tốt này. Sự im lặng đáng chú ý của nhà Kraft trong vấn đề này chính là một sự vô đạo đức gián tiếp và kết quả là không ai chú ý đến nó.

Khi người ta ủng hộ hành động đồi bại của nhân viên dưới quyền của họ thì họ cũng đồng thời chịu trách nhiệm cho hành động đồi bại đó. Sự im lặng chứng tỏ rằng vướng mắc duy nhất của họ đối với hành động vô đạo đức đó chính là việc nó bị phát hiện. Chúng ta phải xác định rằng những nhà điều hành cấp cao có trách nhiệm với hành vi của nhân viên khi mà các bằng chứng đều cho thấy rằng công ty của họ đã dung nạp các hành vi trái đạo đức. Đáng tiếc là, nghiên cứu về đạo đức hành vi đã cho thấy hàng loạt chứng cớ rằng người ngoài cuộc không hề chú ý đến hành động xấu của những kẻ thực hiện chúng thông qua một đơn vị trung gian.

Hành vi thiếu đạo đức trên triền dốc trơn trượt

Có một câu chuyện dân gian thú vị rằng: nếu bạn đặt một con ếch vào một cái nồi đầy nước sôi bên trong, con ếch sẽ nhảy ra ngay lập tức. Tuy nhiên, nếu bạn đặt con ếch vào một cái nồi chỉ có nước ấm và từ từ tăng dần nhiệt độ của nước lên, con ếch sẽ không phản ứng với sự thay đổi nhiệt độ dần dần này và kết quả nó sẽ bị luộc chín. Câu chuyện này nghe có vẻ hoang đường, nhưng nó lại là một ví dụ tiêu biểu cho thất bại của hầu hết mọi người trong việc nhận ra sự phai mờ dần dần của các chuẩn mực đạo đức. Như chúng tôi đã đề cập ở chương trước, hành vi thiếu đạo đức của chúng ta thường xảy ra trên các triền dốc trơn trượt. Chúng ta thường viện cớ để biện hộ cho bản thân khi gây ra một lỗi lầm nhỏ và thường có xu hướng cho phép bản thân thực hiện những vi phạm này càng ngày càng nhiều hơn.

Các nghiên cứu về đạo đức hành vi cũng chỉ ra rằng con người cũng thường không nhận ra triền dốc trơn trượt trong hành vi thiếu đạo đức của người khác. Trong câu chuyện quỹ của Bernard Ma- doff, cộng đồng đầu tư chuyên nghiệp mở rộng và Ủy ban Chứng khoán và Sàn giao dịch Mỹ (SEC) cũng không nhận thấy rằng hiệu suất từ quỹ của Madoff là không trùng khớp. Vì sao? Một phần của câu chuyện nằm ở sự thúc đẩy mù quáng. Một phần khác là vì sự gian lận này

diễn ra từ từ, ít nhất là hơn chu kỳ 15 năm. Khi sự gian lận xảy ra trên một triền dốc trơn trượt, tính bất khả thi của lợi nhuận như trường hợp của Madoff thường dễ dàng bị bỏ qua.

Thực tế là, con người thường lờ đi những dấu hiệu cảnh báo rõ ràng về hành vi thiếu đạo đức của người khác. Bắt đầu từ năm 1999, nhà điều tra gian lận tài chính độc lập Harry Markopolos đã không ngừng cảnh báo SEC rằng lợi nhuận từ trường hợp của Madoff không thể có được bằng cách thức hợp pháp. Nhưng tất cả những dấu hiệu đều cho thấy rằng SEC đã không nghiêm túc cân nhắc những cảnh báo chuẩn xác này. Kết quả là, sự gian lận có liên quan tới hơn 50 tỉ đô la của Madoff chỉ được phơi bày ra ánh sáng khi Madoff tự thú nhận.

Giờ hãy tưởng tượng một nhân viên kiểm toán của một công ty kế toán lớn (có thể là Arthur Andersen) chịu trách nhiệm làm kiểm toán cho một công ty lớn (có thể là Enron) và rất có danh tiếng. Trong vòng ba năm, những lời tuyên bố về tài chính của khách hàng đều rất có đạo đức và có tiêu chuẩn rất cao. Kết quả là kiểm toán viên đồng ý với những tuyên bố đó và có một mối quan hệ vô cùng tốt với khách hàng của mình. Tuy nhiên, tới năm tiếp theo, công ty đã thực hiện một số hành vi vi phạm tuyên bố tài chính (đã được đề ra trước đó) khá rõ ràng, "cơi nới" và thậm chí phá luật ở một số vấn đề nhất định.

Giờ hãy tưởng tượng một kịch bản khác. Lần này, kiểm toán viên đã nhận thấy đối tác "cơi nới" luật ở một số lĩnh vực ngay từ năm đầu tiên nhưng không có dấu hiệu sẽ phá luật. Năm tiếp theo, vấn đề thiếu đạo đức ở công ty này còn rõ rệt hơn nữa khi công ty thực hiện một số vi phạm nhỏ trong tiêu chuẩn kiểm toán liên bang. Năm thứ ba, các vi phạm này trở nên trầm trọng hơn. Đến năm thứ tư, công ty kiểm toán phát hiện ra họ đang phải đối mặt với các loại hình vi phạm nghiêm trọng đã được đề cập tới ở đoạn văn trước khi khách hàng của họ bất ngờ vượt ra khỏi rào chắn đạo đức.

Vậy hành động nào có khả năng sẽ được các nhân viên kiểm toán của công ty thực hiện nhiều nhất trong hai trường hợp này? Ở trường hợp thứ nhất, các nhân viên kiểm toán có thể từ chối chứng nhận rằng tuyên bố tài chính đó có thể chấp nhận được theo pháp luật. Ở trường hợp thứ hai, khả năng các kiểm toán viên nhận ra được sự vi phạm pháp luật và đạo đức nghiêm trọng là thấp hơn rất nhiều (dù các vi phạm ở trường hợp này giống với các vi phạm ở trường hợp

thứ nhất). Nói cách khác, các kiểm toán viên sẽ dễ dàng nhận thấy và từ chối ký vào tuyên bố ở trường hợp thứ nhất hơn trường hợp thứ hai, mặc dù các hành động thiếu đạo đức trong năm cuối cùng ở cả hai trường hợp được miêu tả là giống nhau.

Trong nghiên cứu của chúng tôi với David Messick và Francesca Gino, chúng tôi phát hiện ra rằng "triền dốc trơn trượt" (một kiểu mẫu ứng xử) có thể sử dụng được để lý giải việc vì sao hầu hết mọi người đều thất bại trong việc nhận ra các hành xử đặc biệt phi đạo đức của người khác.[107] Thực hiện một nghiên cứu có một vài đặc điểm tương đồng với những người được miêu tả trong hai câu chuyện trên, chúng tôi phát hiện ra rằng con người thường ít có khả năng nhận thức được sự thay đổi trong hành vi ứng xử thiếu đạo đức của người khác nếu sự thay đổi diễn ra chậm rãi theo thời gian hơn là thay đổi đột ngột.[108]

Nghiên cứu về nhận thức thị giác, chẳng hạn như câu chuyện về đoạn băng quay cảnh chuyền bóng rổ đã được chúng tôi miêu tả ở phần đầu của chương chứng minh rằng chúng ta thường xuyên thất bại trong việc nhận thức những thay đổi đang diễn ra ngay trước mắt mình.[109] Trong một nghiên cứu điều tra "thay đổi sự mù mờ" (change blindness), một nhà thí nghiệm đã cầm một quả bóng rổ và dừng những người đi bộ lại để hỏi đường. Trong lúc những người được hỏi chỉ đường, một nhóm trợ lý nghiên cứu đã đi qua chỗ người chỉ đường và người làm thí nghiệm. Khi những người này đi qua, người làm thí nghiệm đã đưa quả bóng rổ cho một người trong số họ. Sau khi người đi bộ chỉ đường xong, người làm thí nghiệm hỏi cô có nhận thấy sự thay đổi nào diễn ra khi cô đang nói không. Hầu hết những cá nhân được hỏi đều trả lời là không. Nhưng khi họ được hỏi trực tiếp rằng có nhìn thấy quả bóng rổ không, rất nhiều người nhớ lại đã có nhìn thấy quả bóng và rất nhiều người thậm chí còn có thể điểm lại những đặc điểm cụ thể của quả bóng đó. Như vậy, có thể thấy khi những người đi bộ này không thể nhận ra một cách rõ ràng một thay đổi nhỏ gia tăng với mức độ nhỏ (nhưng hiển nhiên) diễn ra, rất có khả năng họ cũng đã từng thực hiện điều tương tự nên đã hòa hợp với nó. Cũng giống như vậy, rất nhiều nhà đầu tư vào Madoff bây giờ vẫn có thể điểm lại những bằng chứng mà lẽ ra họ nên nhận ra từ rất lâu trước khi Madoff tự thú nhận tội lỗi của mình.

Nghiên cứu khoa học về thay đổi sự mù mờ tập trung vào nhận

thức thị giác. Con người cũng thường thất bại trong việc chú ý tới các hình thức thay đổi khác trong môi trường của họ - những hình thức thay đổi có thể dẫn đến những sai lầm đáng kể trong quá trình đưa ra quyết định với những hậu quả đạo đức tương ứng. Kết quả là, con người thường khó nhận ra sự thiếu đạo đức trong hành vi của người khác khi nó chỉ gia tăng với mức độ nhỏ - trên một triền dốc trơn trượt – hơn là khi nó xảy ra bất ngờ, một hiện tượng làm dấy lên lời cảnh báo cho chúng ta về sự xuống dốc dần của các hành vi đạo đức.

Kết quả công việc quan trọng hơn

Quá trình thực hiện

Câu chuyện thứ nhất:

Trong quá trình nghiên cứu, nhà khoa học phải quyết định xem có nên đưa những số liệu lâm sàng vào trong kết quả nghiên cứu của mình hay không. Thời gian đang rất gấp rút và kinh phí cho dự án nghiên cứu lần này không còn nhiều. Khi hạn phải tổng hợp kết quả nghiên cứu đến gần, ông nhận ra rằng bốn đối tượng nghiên cứu đã bị rút ra khỏi dự án vì lý do kỹ thuật. Dù vậy, ông vẫn tin rằng những số liệu được nghiên cứu trên bốn đối tượng này là chính xác và phù hợp với nghiên cứu của mình, do đó ông đã đưa những số liệu này vào trong cơ sở dữ liệu để phân tích. Sau khi những số liệu này được thêm vào, kết quả nghiên cứu đã có những sự thay đổi đáng kể và củng cố thêm cho nghiên cứu về sự an toàn của thuốc trong sử dụng điều trị bệnh. Không lâu sau đó, loại thuốc này được đưa ra thị trường. Chỉ trong một thời gian ngắn, công ty đã phải ra lệnh thu hồi lại toàn bộ số thuốc sau khi có 6 người tử vong và hàng trăm người bị ảnh hưởng sau khi sử dụng thuốc. Bạn có nghĩ đây là một sự vô đạo đức của nhà nghiên cứu?

Câu chuyện thứ hai:

Trong quá trình nghiên cứu, nhà khoa học phải quyết định xem có nên đưa những số liệu lâm sàng vào trong kết quả nghiên cứu của mình hay không. Thời gian đang rất gấp rút và kinh phí cho dự án nghiên cứu lần này không còn nhiều. Ông tin rằng sản phẩm này là an toàn và hiệu quả trong việc điều trị bệnh. Khi thời hạn nghiên cứu sắp hết, ông nhận ra rằng nếu có được số liệu nghiên cứu về tác dụng của thuốc trên 4 đối tượng nữa, kết quả nghiên cứu sẽ rõ ràng hơn. Ông

quyết định làm giả số liệu để hoàn thành kết quả nghiên cứu của mình và nhanh chóng sau đó, loại thuốc này được đưa ra thị trường. Loại thuốc này đã đem lại lợi nhuận lớn cho công ty nhờ hiệu quả tích cực của nó trên người bệnh và gây ra ít tác dụng phụ.

Bạn nghĩ thế nào về sự vô đạo đức của nhà nghiên cứu trong câu chuyện thứ hai? Câu chuyện nào theo bạn là không thể tha thứ được?

Để hiểu được cách chúng ta nhìn nhận về vấn đề đạo đức, chúng tôi đã tiến hành thử nghiệm với hai câu chuyện này trên 2 nhóm đối tượng. Mỗi nhóm được yêu cầu đọc một câu chuyện và nêu ra suy nghĩ của mình về hành động của nhà khoa học trong trường hợp đó.[110] Nhóm đọc câu chuyện thứ nhất có thái độ chỉ trích đối với nhà khoa học trong câu chuyện rõ rệt hơn hẳn so với nhóm đọc câu chuyện thứ hai. Nhóm thứ nhất cũng cho rằng nhà khoa học trong câu chuyện cần phải bị trừng phạt một cách mạnh mẽ vì hành động vô đạo đức của mình. Dù vậy, có lẽ bạn đã nhận ra rằng, chính hành động của nhà nghiên cứu trong câu chuyện thứ 2 vô đạo đức hơn rất nhiều so với hành động của nhà nghiên cứu trong câu chuyện thứ nhất.

Vậy tại sao chúng ta lại thường nhìn nhận những hành vi trong câu chuyện thứ nhất khó chấp nhận hơn so với những hành vi trong câu chuyện thứ hai? Chính thành kiến trong đánh giá về kết quả công việc là câu trả lời cho điều đó.[111] Sự thành kiến này đã khiến chúng ta tập trung chú ý vào kết quả của công việc mà bỏ qua những yếu tố bất hợp lý trong quá trình thực hiện khi đánh giá các quyết định mà người khác đưa ra. Nhà nghiên cứu về Quá trình đưa ra quyết định của con người John Baron và Jack Hershey là hai người đầu tiên thông qua nghiên cứu về một loạt các tình huống ra quyết định, từ chơi bạc cho đến nghiên cứu y tế, đã chứng minh được rằng con người thường có xu hướng đánh giá sự khôn ngoan của người đưa ra quyết định dựa trên kết quả công việc mà quyết định đó mang lại.

Trong nghiên cứu độc lập của chúng tôi về những hành vi đạo đức, con người thường có xu hướng đánh giá mức độ đạo đức của hành động dựa trên việc những hành động này có gây ra những hậu quả gì không hơn là yếu tố đạo đức trong chính bản thân hành động đó.[112] Chẳng hạn như trong hai câu chuyện về nghiên cứu thuốc ở trên, chúng ta có xu hướng bị ảnh hưởng bởi thành kiến về hậu quả

mà hành động mang lại hơn là bản chất hành động đó nếu chỉ được tiếp xúc với một tình huống. Rõ ràng rằng, khi chúng ta được tiếp xúc với cả hai tình huống và có so sánh, chúng ta có khả năng tránh khỏi việc tập trung quá nhiều vào kết quả công việc mà thay vào đó là nhìn nhận và đánh giá hành vi của hai nhà khoa học trong hai câu chuyện. Trong nghiên cứu của chúng tôi, nhóm nghiên cứu đánh giá hành vi của nhà nghiên cứu trong câu chuyện thứ hai đáng bị lên án hơn so với hành vi của nhà nghiên cứu trong câu chuyện thứ nhất. Tuy nhiên, chúng ta cũng cần ghi nhớ rằng, trong phần lớn thời gian, chúng ta chỉ nhìn thấy một tính huống để đánh giá mà thôi. Thế giới đã chứng kiến một cuộc tranh luận chưa có hồi kết giữa các nhà triết học về việc đánh giá tính đạo đức trong hành động. Một nhóm các nhà triết học cho rằng tính đạo đức của một sự việc nên được đánh giá dựa trên những nguyên tắc hành động trong quá trình thực hiện trong khi một nhóm khác lại cho rằng chính kết quả của sự việc là thước đo chuẩn xác nhất cho tính đạo đức của sự việc đó. Mặc dù vậy, khi chúng ta đánh giá một vấn đề dựa trên kết quả của nó mà không cân nhắc đến các cách giải quyết vấn đề khác hay tình huống xảy ra sự việc, chúng ta thường bị bỏ qua chủ ý ban đầu của người thực hiện sự việc.

Chính thành kiến về kết quả của sự việc cũng được thể hiện rất rõ trong hệ thống luật pháp của chúng ta. Nhà tâm lý học Fiery Cushman và các cộng sự của mình đã nghiên cứu một vụ án giết người trong đó thủ phạm là hai anh em, Jon và Mark, cả hai đều chưa có tiền án tiền sự nhưng được biết đến là hai người vô cùng nóng tính.[113] Vụ việc xảy ra khi có một người lạ mặt vô duyên cớ đến gây sự với Jon và Mark, đồng thời sỉ nhục gia đình của hai anh em. Tức giận trước hành động này, Jon rút súng ra định bắn chết kẻ lạ mặt nhưng viên đạn đi chệch hướng và người lạ mặt vẫn bình an vô sự. Ngược lại, Ma rút súng ra chỉ nhằm mục đích dọa nạt kẻ lạ mặt nhưng phát súng vô tình giết chết kẻ lạ mặt. Cushman và cộng sự chỉ ra rằng theo hệ thống luật pháp của đa số bang trên nước Mỹ, Ma sẽ bị xử phạt nặng hơn Jon dù anh ta chỉ vô ý ngộ sát. Nói một cách khác, luật pháp quan tâm nhiều hơn đến kết quả sự việc hơn là chủ đích ban đầu của sự việc.

Nhằm làm rõ hơn mối liên quan giữa thành kiến về kết quả sự việc trong hệ thống luật pháp, Cushman và cộng sự đã thực hiện một thử thách khá thú vị. Đơn giản, hãy thử tưởng tượng rằng bạn đang phải đứng giữa hai sự lựa chọn trong một cuộc chơi với một đối thủ

lạ mặt.

Phương án thứ nhất: Bạn tung một quân xúc xắc. Nếu bạn đổ được số một, hai, ba hoặc bốn, bạn sẽ nhận được $10 và đối thủ của bạn sẽ nhận $0. Nếu quân xúc xắc lăn ra số năm, bạn và đối thủ sẽ nhận được mỗi người $5.

Nếu bạn đổ được số 6, bạn sẽ không nhận được gì trong khi đối thủ của bạn nhận được $10.

Phương án thứ hai: Bạn tung môt quân xúc xắc. Nếu bạn đổ được số một, bạn sẽ nhận được $10 trong khi đối thủ của bạn không nhận được gì. Nếu bạn đổ được số hai, ba, bốn hoặc năm, bạn và đối thủ sẽ nhận được mỗi người $5. Nếu bạn đổ được số 6, bạn sẽ không nhận được gì trong khi đối thủ của bạn nhận được $10.

Để ý một chút có thể thấy phương án thứ nhất là một sự lựa chọn khá "tham lam" khi mà cơ hội để người chơi có thể nhận được $10 cho bản thân nhiều hơn hẳn so với phương án thứ hai. Ngược lại với phương án thứ nhất, phương án thứ hai được coi là phương án công bằng bởi nó đưa ra 4 cơ hội để cho bạn và đối thủ của bạn có thể đều nhận được $5. Ba tình huống sau đây đều có khả năng xảy ra nhưng tùy theo lựa chọn lúc đầu của bạn.

Sau khi người chơi A đã lựa chọn, quân xúc xắc được gieo và tiền thưởng được chia tương ứng cho những người chơi, Cushman và cộng sự đã yêu cầu người chơi B (người không có quyền lựa chọn quy tắc chơi) đưa ra hình phạt đối với đối thủ của mình. Trong trường hợp này, số tiền của người chơi B không bị ảnh hưởng bởi quyết định của anh ta. Kết quả nghiên cứu cho thấy, người chơi B có xu hướng quan tâm nhiều hơn đến kết quả của quân xúc xắc được gieo và số tiền người chơi A nhận được khi cân nhắc các hình thức phạt hơn là lựa chọn phương án chơi của người chơi A. Ví dụ, nếu người chơi A muốn chơi một cách công bằng và lựa chọn phương án thứ hai và đổ được một, người chơi B sẽ có xu hướng phạt anh ta nặng hơn so với khi anh ta chọn phương án thứ nhất và đổ được năm.

Những kết quả nghiên cứu trên đây đã chỉ ra rằng chúng ta thường có xu hướng đánh giá con người một cách phiến diện dựa trên kết quả tiêu cực của sự việc mà anh ta thực hiện. Một vấn đề khác cũng nảy sinh đó là chúng ta thường phải chờ rất lâu để đánh

giá xem sự việc đó có phải là vô đạo đức hay không. Câu hỏi này chỉ có thể trả lời khi hậu quả tệ hại của sự việc đã xảy ra và lúc đó đã quá muộn để sửa chữa. Rất nhiều người trong chúng ta hiện nay đang lật lại vấn đề liệu quyết định của chính quyền Bush trong cuộc tấn công Iraq năm 2003 có phải là quyết định vô đạo đức hay không? Nghịch lý là khi cuộc chiến đang diễn ra và chiến thắng nằm ở phía Mỹ, sự chỉ trích này chỉ giới hạn trong một bộ phận nhỏ những người dân Mỹ nhưng khi quân đội Mỹ sa lầy vào cuộc chiến ở Iraq, sự chỉ trích này đã bùng lên và lan rộng. Người ta không chỉ chỉ trích về cuộc chiến mà còn lật lại vấn đề về những bằng chứng mà chính quyền Bush đưa ra nhằm châm ngòi cuộc chiến. Chính sự thành kiến trong việc đánh giá sự việc đã giải thích cho vấn đề tại sao phần lớn cộng đồng không bày tỏ thái độ đối với cuộc chiến cho đến khi họ nhìn thấy được kết quả tệ hại của nó. Sự thất bại trong việc đánh giá khía cạnh đạo đức của một vấn đề không chỉ được giới hạn trong các sự kiện lớn như chiến tranh mà trong mọi mặt của cuộc sống.

Chúng ta sẽ xem xét sự thành kiến trong việc đánh giá khía cạnh đạo đức của một vấn đề trong một ví dụ về hệ thống kiểm toán tại Mỹ. Trong hàng thập kỷ, những công ty kiểm toán của Mỹ cung cấp đồng thời cả dịch vụ kiểm toán và dịch vụ tư vấn cho các khách hàng của mình. Sự kết hợp này đã có những ảnh hưởng không nhỏ đến sự độc lập và tính công bằng trong quá trình thực hiện kiểm toán.[114] Rất lâu trước sự sụp đổ của Enron, đã có rất nhiều lập luận cho rằng cấu trúc dịch vụ của các công ty kiểm toán đảm bảo cho tính trung thực và đạo đức của các nhà kiểm toán viên.[115] Bỏ qua những bằng chứng rõ ràng về việc mô hình dịch vụ này đã giết chết tính độc lập và trung thực trong hệ thống kiểm toán, chỉ đến sau thất bại của Enron, WorldCom, Tyco cùng một loạt các công ty kiểm toán lớn khác, chính quyền Mỹ mới bắt đầu vào cuộc và thừa nhận rằng chính cấu trúc dịch vụ mà các công ty kiểm toán đang cung cấp là nguyên nhân ảnh hưởng trực tiếp đến tính độc lập của các kiểm toán viên. Nói một cách khác, chỉ đến khi những hậu quả xấu đã trở nên quá rõ ràng, những người đại diện luật pháp mới có những hành động can thiệp và ngăn chặn. Nhưng không phải lúc nào những hành động ngăn chặn này cũng có thể giải quyết được cốt lõi của vấn đề. Chúng ta sẽ nghiên cứu những nguyên nhân đó trong chương 7 của quyển sách này.

Chính thành kiến trong việc đánh giá tính đạo đức của vấn đề cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến các nghiên cứu về sự cảm thông

của cộng đồng với các nạn nhân trong các vụ việc. “Hiệu ứng nạn nhân với danh tính xác thực” thường được dùng để mô tả hiện tượng cộng đồng có xu hướng dành nhiều sự cảm thông hơn cho những nạn nhân có danh tính được xác định hơn là những nạn nhân vô danh tính. Chúng ta thường quan tâm và bày tỏ sự lo lắng nhiều hơn đối với những nạn nhân có danh tính xác thực dù những gì chúng ta biết về họ là vô cùng ít ỏi (ví dụ: tên hoặc quê quán. Hãy thử tưởng tượng rằng chúng ta đang phải đánh giá mức độ vô đạo đức của hành vi tội ác trong ba tình huống: nạn nhân có danh tính xác thực, nạn nhân không thể xác thực danh tính và không có nạn nhân liên quan trong sự việc. Rõ ràng rằng, chúng ta thường thất bại trong việc xác định một hành động là vô đạo đức nếu không có nạn nhân nào bị ảnh hưởng bởi hành động đó. Tương tự với điều đó, chúng ta thường có cái nhìn nghiêm khắc hơn đối với những hành động gây ảnh hưởng đến các nạn nhân có danh tính xác thực hơn là các hành động gây ảnh hưởng đến các nạn nhân vô danh. Một lần nữa, việc đánh giá tính đạo đức của một hành vi bị ảnh hưởng bởi kết quả mà hành vi đó gây ra, trong trường hợp này là danh tính của nạn nhân dù người thực hiện hành vi và bản chất hành vi là không có gì khác biệt.

Câu chuyện của Noreen Harrington, một CỰU NHÂN VIÊN chiến binh Goldman Sachs, người đã tố cáo xì căng đan gian lận trong việc thực hiện giao dịch muộn giữa các Quỹ tương hỗ đã chứng tỏ rằng yếu tố vô danh của các nạn nhân trong hành vi vô đạo đức chính là một trong những điều kiện để các hành vi này tiếp tục diễn ra trong thời gian dài mà không bị tố giác.[116] Vụ gian lận xảy ra liên quan đến hai hành vi: Một là việc giao dịch muộn một cách bất hợp pháp với các lệnh giao dịch được đặt sau 4 giờ chiều (khi sàn giao dịch đã đóng cửa) nhưng vẫn sử dụng giá tại sàn trước 4 giờ chiều. Hai là thời gian mở cửa sàn giao dịch bao gồm việc tận dụng giá thông qua sự khác biệt giữa các múi giờ trong giao dịch quỹ quốc tế, một hành vi hợp pháp nhưng có thể vi phạm các quy tắc Quỹ bởi nó thường đem lại lợi nhuận cho một số nhỏ các nhà giao dịch trên sàn giao dịch được tạo ra từ thiệt hại của các cổ đông lâu dài. Harrington cho biết rằng trước khi quyết định tố cáo vụ việc, bà nhìn nhận nó là “một hành vi vô danh tính… đó là cách chúng tôi nhìn nhận những hành vi này. Việc nó ảnh hưởng đến ai với hậu quả như thế nào thật sự rất mơ hồ”.[117] Cách nhìn nhận này đã thay đổi khi chị gái của Harrington đến hỏi lời khuyên của bà về tài khoản 401(k) của mình. Chị gái của Harrington, người được bà miêu tả là một trong những người làm việc

chăm chỉ nhất mà bà từng biết, lo lắng rằng những khoản lỗ mà bà ấy phải chịu từ tài khoản hưu sẽ khiến bà ấy phải tiếp tục làm việc để kiếm sống. Đột nhiên, Harrington "nhìn nhận sự việc dưới một luồng sáng mới", bà giải thích "Tôi nhìn thấy sự việc một cách rõ ràng hơn, đó không còn là một hành vi vô danh tính nữa bởi tôi nhìn thấy khuôn mặt chị gái tôi và rồi tôi nhìn thấy khuôn mặt của hàng nghìn người nữa, những người chỉ sống dựa vào tài khoản 401(k). Tại thời điểm đó, tôi cảm thấy mình cần phải đứng ra lấy lại công bằng và giúp cho những người làm luật nhìn thấy những sự bất công đang diễn ra hàng ngày ở đây".[118]

Ngay cả trong ngành giáo dục, thành kiến trong việc đánh giá tính đạo đức của một hành vi cũng khá rõ rệt. Trong phần thảo luận tại chương 3, chúng ta đã nói về việc các trường đại học có chính sách cho phép những sinh viên có mối quan hệ thân quen vào nhập học dù không đủ điều kiện dự tuyển. Thật bất ngờ là chỉ có một bộ phận rất nhỏ của cộng đồng lên án các chính sách này và cho rằng việc nhập học này là hoàn toàn vô lý. Sự thờ ơ của cộng đồng đối với sự việc này được cho là do danh tính của những nạn nhân, trong trường hợp này là những sinh viên bị từ chối nhập học dù đủ điều kiện đầu vào, không thể xác định rõ ràng. Chính bởi sự "vô danh tính" này mà phần đông mọi người sẽ không nhìn nhận được mức độ tác động tiêu cực của sự việc và những hành vi vô trách nhiệm này thường được cho qua mà không bị đánh giá. Ngay cả khi chúng ta nhận thức được hậu quả tiêu cực mà những chính sách này gây ra, chúng ta cũng thường đánh giá thấp mức độ nghiêm trọng của những hành vi này do sự mơ hồ về đối tượng bị ảnh hưởng bởi những chính sách đó.

Những nghiên cứu về hành vi đạo đức củng cố luận điểm rằng phần đông chúng ta đều muốn hành động một cách đạo đức. Mặc dù vậy, chúng ta vẫn thường bị vướng vào những hành vi thiếu đạo đức bởi những thành kiến tác động đến quyết định của chúng ta, những thành kiến mà đôi khi chính chúng ta cũng không nhận ra. Như đã trình bày trong chương này, những thành kiến đó không chỉ gây ảnh hưởng đến hành động của chính chúng ta mà còn đến khả năng phán xét khía cạnh đạo đức trong hành vi của những người xung quanh. Dựa trên cái nhìn tổng quát về những đánh giá sai lầm trong khía cạnh đạo đức của sự việc mà con người có thể mắc phải, trong 3 chương tiếp theo, chúng ta sẽ sử dụng những kiến thức này để khám phá những tác động mà nó có thể gây ra cho tổ chức và xã hội cũng như cách thức để có thể thay đổi những sai lầm đó.

• Con người cũng thường thất bại trong việc chú ý tới các hình thức thay đổi khác trong môi trường của họ - những hình thức thay đổi có thể dẫn đến những sai lầm đáng kể trong quá trình đưa ra quyết định với những hậu quả đạo đức tương ứng.

• Con người thường có xu hướng đánh giá mức độ đạo đức của hành động dựa trên việc những hành động này có gây ra những hậu quả gì không hơn là yếu tố đạo đức trong chính bản thân hành động đó.

• Những nghiên cứu về hành vi đạo đức củng cố luận điểm rằng phần đông chúng ta đều muốn hành động một cách đạo đức. Mặc dù vậy, chúng ta vẫn thường bị vướng vào những hành vi thiếu đạo đức bởi những thành kiến tác động đến quyết định của chúng ta, những thành kiến mà đôi khi chính chúng ta cũng không nhận ra.

Chú thích:

[98] D. A. Moore, L. Tanlu, và M. H. Bazerman (2010), "Conflict of Inter- est and the Intrusion of Bias" (Xung đột lợi ích và sự xâm nhập của tính thiên lệch).

[99] Babcock và Loewenstein 1997.

[100] (Thuật ngữ dùng trong môn bóng chày) cú đánh cho phép người đánh bóng chạy quanh tất cả các điểm quy định trên sân để ghi điểm mà không dừng lại.(Chú thích biên tập)

[101] T. Farragher (14/12/2002), "Admission of Awareness Damning for Law" (Tạm dịch: Sự xuất hiện nhận thức tổn hại đến luật pháp).

[102] A. Berenson (12/3/2006), "A Cancer Drug's Big Price Rise Disturbs Doctors and Patients" (Tạm dịch: Sự tăng giá của thuốc chữa ung thư gây khó khăn cho bác sĩ và bệnh nhân), New York Times.

[103] N. Paharia, K. S. Kassam, J. D. Greene, và M. H. Bazerman (2009), "Dirty Work, Clean Hands: The Moral Psychology of Indirect

Agency” (Tạm dịch: Công việc bẩn thỉu, bàn tay sạch sẽ: Tâm lý đạo đức học trong các cơ quan không trực tiếp).

[104] Paharia et al 2009.

[105] L. Coffman (2010), “Intermediation Reduces Punishment and Reward” (Tạm dịch: Khoảng trung gian giữa thưởng và phạt bị bó hẹp).

[106] “Belichick Fined” (14/9/2007), Mike and Mike in the Morning, ESPN. com audio podcast.

[107] Tenbrunsel và Messick 2004; Gino và Bazerman 2009.

[108] Gino và Bazerman 2009.

[109] D. J. Simons (2000), “Current Approaches to Change Blindness” (Tạm dịch: Những cách tiếp cận mới nhất để thay đổi sự mù mờ).

[110] F. Gino, D. A. Moore, và M. H. Bazerman (2010), “No Harm, No Foul: The Outcome Bias in Ethical Judgments” (Tạm dịch: “Không nguy hại, không bốc mùi: Kết quả của sự thiên lệch trong đánh giá đạo đức).

[111] J. Baron và J. C. Hershey (1988), “Outcome Bias in Decision Evalua- tion” (Tạm dịch: Kết quả của tính thiên lệch trong đánh giá quyết định).

[112] Gino, Moore và Bazerman 2010.

[113] F. A. Cushman, A. Dreber, Y. Wang và J. Costa (2009), “Accidental Outcomes Guide Punishment in a ‘Trembling Hand’ Game” (Tạm dịch: Những kết quả tình cờ dẫn đến việc trừng phạt trở thành trò “Bàn tay run rẩy”).

[114] D. Moore, P. Tetlock, L. Tanlu và M. H. Bazerman (2006), “Conflicts of Interest and the Case of Auditor Independence: Moral Seduction and Strategic Issue Cycling” (Tạm dịch: Xung đột lợi ích và trường hợp kiểm toán viên độc lập: Sự dụ dỗ đạo đức và chiến lược vòng tròn).

[115] M. H. Bazerman và M. D. Watkins (2004), Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them (Tạm dịch: Những dự đoán bất ngờ: Thảm họa bạn lẽ ra phải thấy và làm cách nào để phòng tránh chúng).

[116] Small và Loewenstein 2003

[117] Chatzky 2004.

[118] Cha ky 2004.

Chương 6

ĐẶT NHẦM HY VỌNG VÀO "TỔ CHỨC ĐẠO ĐỨC"

Năm 2009, Sinh viên MBA năm thứ hai khóa 33 của trường Kinh tế trực thuộc Đại học Harvard đã viết một bản tuyên thệ và yêu cầu những sinh viên khác ký vào. Những người đã ký đã đồng ý với những điều khoản mà bản tuyên thệ ấy đặt ra: Sau khi tốt nghiệp và trở thành quản lý, họ sẽ cống hiến hết mình cho những lợi ích của khách hàng, hành xử có đạo đức cũng như chế ngự được những ý muốn cá nhân để đặt lợi ích của tổ chức nơi họ hoạt động lên trên (xem bản tuyên thệ ở dưới). Chỉ trong vài tuần, đã có hơn một nửa số sinh viên theo học bằng MBA vào năm 2009 ở Đại học Harvard đồng ý ký vào bản tuyên thệ. Rất nhanh sau đó, tin tức về bản tuyên thệ này lan ra khắp nơi, thu hút được một lượng lớn chữ ký không chỉ của các sinh viên học bằng MBA ở Harvard mà còn từ rất nhiều sinh viên của các trường khác cũng theo học bằng này trên thế giới. Có ý kiến cho rằng bản tuyên thệ này là một dấu hiệu hứa hẹn đến từ một thế hệ MBA mới – họ sẽ không mắc phải những vụ xì căng đan đã từng đình đám một thời trong quá khứ (như vụ Bernard Madoff hay tiền thưởng AIG) nữa và chính họ cũng sẽ là người mở ra một kỷ nguyên mới của sự hợp tác cộng đồng có trách nhiệm.

Mặc dù việc bản tuyên thệ đó thu hút được sự chú ý của đông đảo sinh viên là một điều rất có giá trị trong vấn đề đạo đức kinh doanh, bản tuyên thệ cũng vấp phải những ý kiến phê bình. "Nó chẳng có giá trị gì cả", Sco Holley, một sinh viên tốt nghiệp hệ MBA của Harvard vào năm 2009 và cũng là một người đã ký bản tuyên thệ chia sẻ với tờ Bussiness Week: "Muốn ký thì cứ ký, và thế là xong". Không chỉ cho rằng bản tuyên thệ này sẽ không có nhiều ảnh hưởng đối với cách hành xử của các nhà quản lý, Hol- ley còn nghĩ nó sẽ trở thành một bằng chứng của sự đạo đức giả nếu một trong những người từng ký vào đó dính líu tới những vụ xì căng đan liên quan đến vấn đề đạo đức sau này. Holley còn tiên đoán rằng những người ký vào bản tuyên thệ đó mới chính là những người ít có khả năng sẽ thực hiện nó nhất. Những người phê bình khác cũng chỉ ra rằng những quy định trong

bản tuyên thệ có phạm vi quá rộng và điều này có thể dẫn đến những xung đột về mục tiêu chẳng hạn như cân bằng lợi ích của các cổ đông với vấn đề bảo vệ môi trường – một trong những tình huống rất khó giải quyết. Còn có ý kiến cho rằng bản tuyên thệ có thể sẽ gây ra tranh cãi nếu những người điều hành tổ chức đưa ra những quyết định thiếu đạo đức và làm lu mờ đi những chủ ý tốt của những cá nhân quản lý khác.

BẢN TUYÊN THỆ MBA

Là một nhà quản lý, mục tiêu của tôi là đưa ra những phương thức phục vụ tốt nhất bằng cách kết hợp con người và những nguồn tài nguyên để tạo ra những giá trị mà không một cá nhân nào có thể tạo ra nếu làm việc đơn lẻ một mình. Vì vậy tôi sẽ tìm kiếm một khóa học nhằm tăng cường những giá trị mà doanh nghiệp của tôi có thể đem đến cho cộng đồng trong tương lai xa. Tôi nhận ra rằng những quyết định của mình sẽ có ảnh hưởng lâu dài đến sự thịnh vượng của mỗi cá nhân cả trong lẫn ngoài doanh nghiệp của tôi. Tôi cũng hiểu rằng khi tìm cách dung hòa lợi ích của mỗi cử tri, tôi sẽ phải đối mặt với những lựa chọn khó khăn không chỉ với tôi mà còn với cả những người khác.

Vì vậy Tôi xin hứa:

- Sẽ luôn đề cao tính toàn vẹn trong hành động cũng như đạo đức nghề nghiệp trong công việc.

- Sẽ luôn bảo vệ lợi ích của các cổ đông, đối tác, khách hàng và cộng đồng tôi làm việc.

- Sẽ luôn giữ vững lòng tin khi quản lý doanh nghiệp của mình, tránh đưa ra những quyết định cũng như có những hành động có thể thỏa mãn tham vọng của cá nhân tôi nhưng gây hại đến doanh nghiệp cũng như cộng đồng mà doanh nghiệp của tôi đang phục vụ.

- Sẽ hiểu, phát huy toàn diện và tuân thủ luật pháp cũng như các điều khoản trong hợp đồng của doanh nghiệp.

- Sẽ luôn chịu trách nhiệm cho hành vi của mình cũng như đại diện cho mọi hoạt động và các nguy cơ của doanh nghiệp một cách chính xác và thành thật nhất.

• Sẽ luôn nỗ lực hoàn thiện bản thân cũng như giám sát quá trình tiến bộ của các nhà quản lý khác để doanh nghiệp luôn phát triển và tiếp tục đóng góp vào sự thịnh vượng của cộng đồng.

• Sẽ luôn phấn đấu để tạo ra một nền kinh tế, một cộng đồng, một môi trường bền vững và thịnh vượng toàn cầu.

• Sẽ luôn có trách nhiệm với đồng nghiệp và họ cũng sẽ có trách nhiệm với tôi thông qua sự ràng buộc bởi bản tuyên thệ này.

Tôi vinh dự được chấp nhận mọi điều khoản trong bản tuyên thệ này một cách tự nguyện.[119]

Việc xuất hiện những lời phản đối bản tuyên thệ này có thể là do rất nhiều công ty và tổ chức đã tiêu tốn hàng nghìn đô-la vào việc cải thiện đạo đức cho nhân viên của họ. Các chương trình cải thiện đạo đức, bao gồm các sáng kiến như thay thế các bộ quy tắc ứng xử, các cơ quan thanh tra, rèn luyện đạo đức đều được tạo ra để truyền đạt giá trị của các tổ chức cũng như những quy tắc đạo đức tiêu chuẩn mà những tổ chức này muốn nhân viên của mình hiểu được. Thêm vào đó, các chương trình đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ (compliance programs), một phần quan trọng của chương trình giáo dục đạo đức được tạo ra để đảm bảo các tổ chức tuân thủ đúng các quy định về mặt đạo đức của Chính phủ. Để đáp lại những vụ xì căng đan đạo đức trong những năm 90, Chính phủ đã ngay lập tức cho ban hành Luật Sarbanes – Oxley[120] vào năm 2002, yêu cầu tất cả 9.000 công ty, tổ chức công khai hoạt động trên nước Mỹ thuê vệ sĩ hoặc các "cán bộ an ninh" (compli- ance officers) – một vị trí mà trước năm 2002 chưa bao giờ có. Tại Sun Microsystems, người đứng đầu đội "cán bộ an ninh" đã thực hiện "Trại huấn luyện tinh thần" (boot camps) về đạo đức cho mọi nhân viên trong công ty, tập trung vào vấn đề đạo đức kinh doanh và việc thực thi đúng Luật Sarbanes – Oxley. Công ty đã phát triển và dịch các nội dung các khóa học trực tuyến về việc tuân thủ quy định này ra ít nhất 9 thứ tiếng trong liên bang. Toàn bộ 32.000 nhân viên của Sun Microsystems đều được yêu cầu tham gia khóa học bắt buộc đầu tiên trong lịch sử công ty này.

Việc chủ động sử dụng hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ để cải thiện vấn đề đạo đức trong các tổ chức đã không còn chỉ bó hẹp trong các công ty giao dịch trên phố Wall. Một trường Đại học Thể

dục Thể thao phát biểu: "Các "cán bộ an ninh" giờ đã trở thành nhân viên quan trọng nhất của bộ phận Thể thao" (trích từ tờ New York Times).[121] Ở một thế giới mà sự vi phạm các luật dành cho sinh viên và sự vi phạm nội quy của các huấn luyện viên, cầu thủ và trường học có thể gây ảnh hưởng nặng nề thì việc đảm bảo sự tuân thủ luật tuyệt đối đã trở thành nhiệm vụ hàng đầu.

Cái giá phải trả cho các hoạt động tư pháp này không hề rẻ. Một cuộc nghiên cứu diễn ra trên 217 công ty lớn đã chỉ ra rằng cứ mỗi một tỉ đô-la lợi nhuận thu được, công ty sẽ phải bỏ ra một triệu đô- la cho các hoạt động liên quan đến pháp luật. Ở Sun Microsystems, chi phí phải trả cho các hoạt động này (bao gồm thời gian nhân viên bỏ ra để theo học các khóa đào tạo trách nhiệm, lương cho các kế toán và kiểm toán viên cũng như chi phí các trưởng phòng phải chịu) là xấp xỉ trên 6 triệu đô/một năm. Nếu những nỗ lực này mang lại kết quả thì có thể rất nhiều người sẽ nói rằng số tiền chỉ như "muối bỏ bể" so với lợi nhuận các công ty thu được từ hoạt động của mình đã được sử dụng rất hợp lý. Nhưng tất cả vẫn chỉ là "nếu như". Như chúng tôi đã nhấn mạnh, dù đã bỏ ra rất nhiều thời gian, tiền bạc, nỗ lực cũng như các ban hành các đạo luật mới, những hành vi thiếu đạo đức vẫn có chiều hướng gia tăng.

Kết quả thật đáng thất vọng này đã được dự báo từ sớm. Dù có soạn ra một bản tuyên thệ hoàn hảo đến đâu, có thực hiện nhiều chương trình giáo dục đạo đức như thế nào, tất cả vẫn sẽ chỉ là vô dụng nếu khía cạnh đạo đức giới hạn không được chú ý tới. Vấn đề của các chương trình giáo dục đạo đức chính là nó cho rằng một khi nhân viên đã nhận thức được các quy định thì họ sẽ biết phải làm thế nào để thực hiện chúng. Như đã đề cập đến ở chương 3 và 4, đạo đức giới hạn và sự suy đồi đạo đức có thể được "nhìn" thấy khi các hành vi đạo đức và sự tuân thủ luật pháp hay luật lệ có liên quan đến nhau trong những tình huống được đề ra.

Bản tuyên thệ, hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ và rất nhiều cố gắng mang tính tổ chức nhằm nâng cao khả năng hành xử có đạo đức thực tế không chỉ không đạt được mục đích của mình mà ngược lại còn góp phần gia tăng tỉ lệ xuất hiện của các hành vi thiếu đạo đức. Vì sao lại như vậy? Vì những người xây dựng những hệ thống này thường có xu hướng lờ đi khả năng hệ thống của họ có thể vô tình gây ảnh hưởng lên các hành vi thiếu đạo đức. Những cố gắng ấy trở nên vô nghĩa bởi cách mà mỗi cá nhân phản ứng với các phần

thưởng hoặc hình phạt và thậm chí vẫn là chưa đủ khi chúng ta có thể tạo ra một chương trình khác giúp đưa những cách ứng xử đó vào thực tế. Các chương trình đào tạo đạo đức "quy chuẩn" và tuân thủ hệ thống tư pháp chỉ đại diện cho một phần gọi là "cơ sở đạo đức" (ethical infrastructure) của các tổ chức. Hệ thống ngầm chính thức bao gồm những luật không chính thống và các áp lực có thể tác động đến cách hành xử của nhân viên nhiều hơn bất cứ một loại nỗ lực "bề nổi" nào. Để khám phá thêm về phản ứng của mỗi cá nhân trước những ưu đãi của hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ, đạo đức hành vi học đã đào sâu vào bên trong các tổ chức: bỏ qua những chương trình đào tạo đạo đức chính thống để tiến đến những hệ thống không chính thức – hệ thống đã dạy cho mỗi nhân viên biết kiểu hành vi họ thực sự được mong chờ phải thể hiện là gì.

Hệ thống trao thưởng méo mó

Để hiểu được những sai sót trong hầu hết các chương trình đào tạo đạo đức của các tổ chức, hãy thử suy xét trường hợp sau đây: một ông bố đang cố gắng khuyến khích con gái mình tự dọn dẹp giường mỗi sáng sớm. Mỗi lần cô bé tự dọn giường, ông sẽ tặng cho cô một ngôi sao và sau đó cô bé có thể đổi những ngôi sao với bố để lấy tiền mua đồ chơi. Ông bố rất tự hào về cách làm này và thực sự thì nó cũng có tác dụng: cô bé đã tự dọn giường mỗi ngày. Nhưng không lâu sau đó, ông nhận ra rằng cô bé – người chịu trách nhiệm việc đổ rác trong nhà – không còn đổ rác thường xuyên nữa. Thêm một vài lần quan sát, ông bố còn nhận ra thêm rằng cô bé không thực sự dọn giường: cô chỉ phủ tấm chăn lên trên và làm như là đã dọn mà thôi.

Cũng giống như việc treo thưởng cho trẻ khi trẻ làm việc nhà, mục đích của những chương trình giáo dục đạo đức thông thường – giảm thiểu các hành vi thiếu đạo đức và gia tăng các hành vi đạo đức – là đáng khen ngợi nhưng cũng có một vài điểm cần phản đối. Hệ thống trao thưởng của các chương trình này được xây dựng trên tiền đề của các nghiên cứu về thiết lập mục tiêu: Con người tìm kiếm thông tin về các hành vi sẽ được đánh giá cao (được trao thưởng) và cố gắng thể hiện mình có thể thực hiện tốt các hành vi đó. Những mặt bất lợi của mục tiêu đã bị lờ đi dẫn đến những kết quả nguy hiểm. Trên thực tế, những mục tiêu này có thể tạo ra những sai lầm mang tính hệ thống. Đặc biệt là chúng có thể khuyến khích nhân viên:

1. Quá tập trung vào mục tiêu và bỏ qua mọi yếu tố khác nằm

ngoài phạm vi mục tiêu.

2. Thực hiện những hành vi nguy hiểm.

3. Quá tập trung vào các động lực bên ngoài mà quên đi nội lực bên trong.

4. Điều mà chúng tôi cho rằng quan trọng nhất là thực hiện nhiều hành vi thiếu đạo đức hơn bình thường.[122]

Hãy thử xem xét một tình huống khác: cuộc khủng hoảng kinh tế gần đây và sự liên quan của nó với hệ thống trao thưởng sai lầm. Việc Tổng thống Bill Clinton muốn gia tăng số lượng người sở hữu nhà bằng cách trao thưởng cho những người mua nhà và cho vay tiềm năng là một ví dụ. Hệ thống quản lý của Clinton đã "đi một con đường dài và lố bịch" để thực hiện mục tiêu này tại Mỹ, thúc đẩy hình thức thanh toán theo hình thức đặt cọc một số tiền tương đối nhỏ để ép người cho vay trao các khoản nợ thế chấp cho những người mua không đủ tiêu chuẩn, theo như lời của Peter Coy – biên tập tờ Bussiness Week. "Giờ thì đã rõ ràng rằng sự suy đồi của hệ thống cho vay tiêu chuẩn đã "thổi" giá lên do nhu cầu của người dân tăng cao." Coy viết, "Và sau đó là dẫn đến làn sóng vỡ nợ của những người mà lẽ ra ngay từ đầu đã không nên mua nhà."[123]

Sự gia tăng số lượng người sở hữu nhà ở Mỹ có thể là một thành công đáng khen ngợi, nếu như cách thức thực hiện có đạo đức hơn. Nhưng Clinton và những người cùng thúc đẩy dự án này đã bỏ qua tình huống là mục tiêu này có thể thay đổi cách hành xử của con người theo hướng ít được mong đợi. Trong trường hợp này, việc mục tiêu gia tăng số lượng người sở hữu nhà đã vô tình thúc đẩy các hành vi cho vay thiếu đạo đức của các ngân hàng và các quyết định mang tính nguy hiểm của khách hàng. Những hệ thống trao thưởng nhân tạo bắt buộc bao gồm mức hứng thú thấp và hình thức thanh toán đặt cọc chính là nguyên nhân của những quyết định tồi tệ xuất hiện ào ạt trong thời kỳ này.

Một ví dụ mang tính lịch sử hơn của việc chính phủ đã cố gắng chủ động trong việc gia tăng các hành vi đạo đức và giảm thiểu các hành vi thiếu đạo đức là sự thông qua False Claims Act (Luật Quy Tam) vào năm 1863 của Quân đội Mỹ nhằm trừng phạt các hành vi

gian lận của các nhà thầu trong cuộc nội chiến. Đạo luật này cho phép các cá nhân và tổ chức không nằm trong Chính phủ Mỹ nộp đơn tố cáo các cá nhân và các tổ chức liên bang mà họ cho rằng có dính líu trực tiếp hoặc gián tiếp đến các hành vi gian lận với Chính phủ. Mục đích của đạo luật này là khuyến khích công dân trở thành một "kiểm soát viên" (whistleblower) giúp Chính phủ giảm thiểu những hành vi thiếu đạo đức mà họ không nhận ra. Ngay khi một "kiểm soát viên" nộp đơn cáo buộc những hành vi phạm pháp của một tòa án Mỹ, Bộ Tư pháp Mỹ sẽ lập tức tiến hành điều tra và quyết định cách hành xử trong trường hợp này. Luật Quy Tam quy định "kiểm soát viên" sẽ được hưởng một số phần trăm nhất định (30%) từ số tiền mà Chính phủ thu hồi lại được. Số tiền thưởng này có thể khá lớn: trong một vụ cáo buộc TRW ngăn chặn các nhà khoa học tiết lộ thông tin về những sản phẩm điện tử bị lỗi mà công ty đã bán cho chính phủ, số tiền thu được là 325 triệu đô, trong đó 48,8 triệu đô được trao cho "kiểm soát viên" và luật sư của người đó.[124]

Có thể thấy rõ rằng mục đích của Luật Quy Tam là đúng đắn. Nó được đề ra để khuyến khích công dân dám dấn thân vào các nguy hiểm mang tính cá nhân hoặc rộng hơn để tố cáo sai phạm của các tổ chức. Tuy nhiên, việc trích tiền thưởng từ tổng số tiền thiệt hại thu được có thể khiến những "kiểm soát viên" chần chừ trong việc nộp đơn tố cáo, tức là gián tiếp tiếp tay cho những sai phạm đó để tăng thêm số tiền phi pháp phát sinh và như thế khi họ tố cáo, họ sẽ được hưởng nhiều tiền thưởng hơn.[125] Chính vì khả năng tham nhũng tiềm tàng trong hệ thống trao thưởng sai lầm này, những bản tố cáo hành động phi pháp thực tế còn làm tăng thêm số lượng hành vi thiếu đạo đức.

Những người lãnh đạo các tổ chức cũng như chính quyền có trách nhiệm phân tích xem nhân viên và công dân thường sẽ phản ứng thế nào với những hệ thống khuyến khích có chủ đích (pro- posed incentive systems). Nhưng giống như những ví dụ trên đây đã chứng minh, những người xây dựng hệ thống thường thất bại trong việc nhận thấy rằng những nỗ lực để hoàn thành mục tiêu được đề ra có thể dẫn đến việc con người đưa ra những quyết định thiếu đạo đức ở những phạm trù khác. Hệ thống trao thưởng có thể khuyến khích thái độ "bằng bất cứ giá nào" – một chất xúc tác rất mạnh dẫn đến các hành vi thiếu đạo đức. Những hệ thống này có thể rất hiệu quả khi thu hút sự chú ý của con người đến thẳng phần "kết quả" – phần

thưởng họ nhận được nhờ tuân thủ đúng các luật lệ và sự hợp tác và khiến họ lờ đi cách thức mình đã thực hiện để đạt được kết quả đó. Như đã tranh luận ở chương 5, hệ thống thi đấu và trao thưởng của MLB đã khuyến khích các HLV và các cầu thủ chiến thắng bằng bất cứ giá nào và dẫn đến việc lạm dụng chất kích thích ở rất nhiều cầu thủ. Trong rất nhiều năm trước đó, các cầu thủ thu được lợi nhuận rất ít từ các thành tích của mình rất hiếm và thậm chí không hề có nguy cơ sử dụng chất kích thích.

Các công ty tác động đến vấn đề đạo đức theo hàng nghìn cách khác nhau, rất nhiều cách trong số đó không có sự liên quan rõ ràng đến vấn đề đạo đức cho đến khi những hành vi thiếu đạo đức xuất hiện và trở nên phổ biến. Hãy cân nhắc trường hợp xảy ra vào những năm đầu thập niên 90 khi Sears giao cho các kỹ sư ô tô của mình mục tiêu thu được 147 đô-la/ giờ. Để có thể hoàn thành mục tiêu này, các kỹ sư đã tư vấn những vấn đề ngoài lĩnh vực của mình và bán cho các khách hàng những món đồ để sửa chữa không cần thiết. Sau khi vụ xì căng đan này bùng nổ, giám đốc của Sears – Edward Brennan – đã thừa nhận rằng "mục tiêu này đề ra khiến những kỹ sư không thể tránh khỏi sai sót trong công việc." Việc trả lương theo giờ cho các hoạt động kiểm toán, tư vấn của các công ty luật cũng tạo ra hành động sai trái tương tự. Tất cả các nhân viên đều quá chú tâm vào các dự án đắt đỏ và không cần thiết để có thể đạt được số giờ làm việc đúng như mục tiêu của họ.

Nhà tâm lý học Bary Staw và Richard Boe ger đã chứng minh một cách thuyết phục về những điều sẽ xảy ra nếu một cá nhân quá tập trung vào một mục tiêu nào đó.[126] Ông yêu cầu những sinh viên hãy biên tập lại một đoạn văn sẽ được sử dụng trong tài liệu để quảng bá trường đại học kinh tế. Trong đoạn văn đó sẽ có những lỗi sai về ngữ pháp và nội dung câu từ. Một vài sinh viên (nhóm A) được bảo rằng "hãy cố gắng hết sức" khi sửa chữa lỗi sai. Những người khác (nhóm B) được nhắc rằng chỉ cần tập trung sửa các lỗi sai ngữ pháp. Những người nghiên cứu thấy rằng nhóm A hoàn thành công việc xuất sắc hơn nhóm B. Một mục tiêu hẹp – ở trường hợp này là chỉ tìm lỗi sai ngữ pháp – đã khiến những người trong nhóm B vô tình bỏ qua các lỗi sai về nội dung câu từ.

Trong hệ thống Y tế của Mỹ, mục tiêu chính của những công ty bảo hiểm y tế là lợi nhuận. Các công ty đã có sai sót về mặt đạo đức trong quá trình thực hiện mục tiêu này, chẳng hạn như hệ thống

chăm sóc sức khỏe di động. Khoảng giữa năm 2009, trong quá trình cải cách lại hệ thống Y tế, Tổng thống Barack Obama đã phát biểu trước Quốc hội chỉ trích các công ty bảo hiểm chỉ quan tâm đến những khách hàng còn khỏe mạnh và lờ đi những người đang mắc bệnh hoặc ốm yếu. Ông chỉ ra trường hợp của Robin Be- aton, một người phụ nữ sống ở bang Texas đã bị công ty bảo hiểm hoãn lịch phẫu thuật ung thư vú vì cô đã quên không nói rằng gần đây cô đã đến gặp một bác sĩ da liễu để trị mụn trứng cá. Theo như Obama, các công ty bảo hiểm đưa ra những quyết định thiếu đạo đức như vậy vì họ được trao thưởng để làm thế. "Họ làm vì lợi nhuận" – ông nói. – "Là một trong những nhà CỰU NHÂN VIÊN điều hành hệ thống bảo hiểm điều trần trước Quốc hội, các công ty bảo hiểm không chỉ được khuyến khích để tìm cách từ chối những người bệnh thực sự, mà họ còn được trao thưởng để làm việc đó. Đó chính là thứ mà nguyên giám đốc đã gọi là "Những mong đợi lợi nhuận không ngừng từ phố Wall".[127]

Chúng tôi không phản đối việc các công ty bảo hiểm và các loại hình kinh doanh khác tìm cách thu lợi nhuận, thực tế, chúng tôi tin rằng họ nên làm vậy. Chúng tôi chỉ chỉ ra những sai lầm của hệ thống trao thưởng trong việc đề cao lợi nhuận lên trên tất cả đã khiến các quyết định có đạo đức phải chìm vào quên lãng.

Một trong những lý do khiến các mục tiêu một chiều thất bại là cá nhân thường bị chi phối bởi các động lực bên ngoài khi thực hiện mục tiêu thay vì lắng nghe tiếng nói bên trong và làm những điều đúng đắn. Hãy trở lại với trường hợp trả lương theo giờ trong lĩnh vực kiểm toán và tư vấn. Một vài công ty luật của Mỹ đã thực hiện hình thức trả lương theo giờ này để khuyến khích nhân viên trung thực hơn trong việc khai báo họ đã đi đâu và làm gì trong khoảng thời gian họ có. Mục tiêu tốt đẹp này sau đó đã trở thành sự đòi hỏi các cá nhân phải khai báo thật chi tiết thời gian làm việc của mình. Trong một vài trường hợp, yêu cầu này đã tạo ra hàng trăm loại mật mã cho những hoạt động hợp pháp mà một chuyên gia đã thực hiện với khách hàng của mình. Một ai đó có thể cho rằng việc giải trình chi tiết này sẽ tăng tính trung thực của bản báo cáo nhưng điều đó là không cần thiết. Các luật sư đã khuyến cáo chúng ta rằng bản báo cáo chi tiết ấy chỉ mang lại tác dụng ngược và hệ thống được lập ra nhằm gia tăng số lượng hành vi đạo đức sẽ phản tác dụng.[128]

Kể cả khi nhân viên cân nhắc nhiều mục tiêu, sự chú ý của họ dành cho các mục tiêu này cũng không như nhau. Họ thường có khuynh hướng tập trung vào mục tiêu chính vì vậy đánh giá những mục tiêu còn lại là không quan trọng bằng. Tính lợi nhuận thường được đặt cao hơn tính phát triển bền vững, tương tự, để kịp giao hàng đúng hạn các công ty thường hạ thấp chất lượng sản phẩm được làm ra. Trường hợp những công ty tính lợi nhuận theo quý cũng là một ví dụ. Nghiên cứu đã cho thấy, khi đặt trong tương quan so sánh với những bản báo cáo của các công ty tính lợi nhuận trong khoảng thời gian dài hơn, những bản báo cáo của các công ty tính lợi nhuận theo quý thường chỉ thực hiện một mục tiêu là đạt được hoặc vượt qua mức doanh thu được đặt ra từ kỳ trước. Những công ty này cũng cống hiến ít tài nguyên hơn cho một nhóm công chúng nhỏ hơn và cũng ít được nhận thưởng hơn khi đầu tư vào các nghiên cứu và sự phát triển (trong một thời gian ngắn).[129] Chỉ tập trung vào việc đạt được mục tiêu của từng quý đã khiến các công ty bị xao nhãng trước các mục tiêu quan trọng khác, chẳng hạn như đầu tư cho sự tồn tại lâu dài của họ. Hơn nữa, nhiều công ty đã thay đổi dữ liệu để đạt được mục tiêu của quý và hy sinh các lợi ích mang tính lâu dài trong quá trình làm việc. Một ví dụ là General Electric – một công ty đã bị SEC phạt tới 50 triệu đô-la vì báo cáo khống việc họ bán được tới 100 đầu máy xe lửa trong khi thực tế là họ chỉ ngồi không – một hành động mà rất nhiều nhà phân tích đã nhận xét rằng “bị mờ mắt bởi việc phải làm mọi cách để đạt được mức lợi nhuận như kỳ vọng.”[130]

Các hệ thống trao thưởng thường có mục đích đúng đắn nhưng lại không mang lại nhiều hiệu quả vì nó không dự đoán được phản ứng của nhân viên. Các hệ thống này quá đơn giản và chỉ tập trung vào một mục tiêu cụ thể. Vì đã lờ đi thực tế các nhân viên có thể đạt được những mục tiêu ngoài lề, nó đã thúc đẩy sự xuất hiện của các hành vi không như mong muốn nhưng mặt khác cũng phản đối các hành vi quá thiên về dục vọng (cá nhân hoặc tổ chức) bằng việc không trao thưởng cho các hành vi đó. Cũng giống như cô bé được thưởng vì tự dọn giường, các nhân viên đã thất bại trong việc khống chế các hành vi thiếu đạo đức của mình.

Vậy phải làm thế nào để các tổ chức thiết lập được những hệ thống khuyến khích đạo đức có tác dụng hơn? Rõ ràng nhất là, khi đặt ra mục tiêu cho nhân viên, trước tiên họ phải đặt mình vào vị trí của nhân viên và dự đoán xem nhân viên sẽ hành xử theo cách nào.

Các nhà phân tích của phố Wall cũng như những nhà phân tích khác – những người chịu trách nhiệm đánh giá khả năng tồn tại của một công ty cần suy nghĩ kỹ về những hậu quả mà gánh nặng mục tiêu ngắn hạn đem lại. Bằng việc dự đoán trước những hành động xấu phát sinh do bản báo cáo hay những lời tuyên bố của mình, những người đưa ra quyết định có thể nhận ra họ đã bỏ qua những mục tiêu cũng rất quan trọng và xứng đáng để trao thưởng, nếu không muốn nói là quan trọng hơn, chẳng hạn như việc báo cáo trung thực. Việc cung cấp chính xác những định mức này được cho là mục tiêu quan trọng nhất trong hệ thống tài chính của chúng ta và người lãnh đạo cần điều chỉnh hệ thống để gia tăng những mục tiêu có thể đạt được, cũng như đưa ra các biện pháp kiểm tra và cân bằng thích hợp. Nếu không thể làm được điều này, họ không chỉ bị cho là đang khuyến khích các hành động thiếu đạo đức mà chính họ cũng đang là người hành động thiếu đạo đức.

Những ảnh hưởng không mong muốn từ hệ thống hình phạt

Bên cạnh việc khuyến khích những hành vi có đạo đức bằng hình thức trao thưởng, các chương trình đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ và đạo đức còn có hệ thống hình phạt (sanctions system) dùng cho các trường hợp hành xử thiếu đạo đức, điển hình nhất là các biện pháp trừng phạt. Những chương trình này thường đem lại tác dụng ngược, tức là thay vì giảm thiểu các hành vi thiếu đạo đức thì chúng lại gia tăng các hành vi này.

Trong một chuỗi thí nghiệm, Ann và David Messick đã thấy rằng hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ thậm chí còn làm tăng các loại hành vi không mong muốn ở con người thay vì giảm bớt chúng. [131] Trong một nghiên cứu, mỗi người tham gia đóng vai một nhà sản xuất trong một ngành công nghiệp thải ra môi trường các khí gas độc hại. Những người tham gia nghiên cứu được bảo rằng họ và những nhà sản xuất khác đang lo lắng về việc những tổ chức môi trường sẽ sớm coi họ là "mục tiêu" vì thải chất thải độc hại ra môi trường và việc bị họ "chú ý" sẽ dẫn tới việc các nhà máy phải chi rất nhiều tiền cho các hoạt động dọn chất thải. Những người tham gia nghiên cứu hiểu rằng để tránh bị các tổ chức môi trường "chú ý", họ cần họp với nhau và đạt được một thỏa thuận rằng họ sẽ vận hành "máy tẩy rửa" 80% thời gian làm việc để dọn dẹp một phần khí thải đó. Họ nhận thấy rằng đây là giải pháp tốt để xoa dịu các nhà bảo vệ môi trường.

Mặc dù chi phí cho việc sử dụng "máy tẩy rửa" không hề rẻ nhưng vẫn thấp hơn số tiền họ phải bỏ ra cho những hoạt động liên quan đến pháp luật và tư pháp nếu những tổ chức môi trường thực sự nhắm vào họ.

Mỗi người tham gia nghiên cứu đóng vai một thành viên của tổ sản xuất được yêu cầu phải lựa chọn giữa việc giữ đúng thỏa thuận sử dụng "máy tẩy rửa" hoặc phá vỡ hiệp ước và không sử dụng "máy tẩy rửa" trong quá trình sản xuất nữa. Hãy thử tưởng tượng bạn là nhà sản xuất X, bạn biết rằng dù mình có quyết định chạy hay không chạy "máy tẩy rửa" thì cũng không ảnh hưởng gì tới việc các tổ chức môi trường có coi ngành công nghiệp này là "mục tiêu" hay không. Tại sao lại như vậy? Vì nếu mọi nhà sản xuất còn lại đều quyết định giữ đúng thỏa thuận và chạy "máy tẩy rửa" thì lượng chất thải thải ra môi trường sẽ luôn nằm dưới mức báo động và các nhà bảo vệ môi trường sẽ bỏ qua ngành công nghiệp này dù nhà sản xuất X có vận hành máy hay không. Thế nhưng nếu tất cả các nhà sản xuất khác đều phá bỏ hiệp ước thì lượng khí thải sẽ tiếp tục tăng cao và các tổ chức môi trường sẽ buộc phải vào cuộc và dù nhà sản xuất X có làm gì đi nữa cũng không thể thay đổi điều này. Vì thế dù các nhà sản xuất khác có hành động thế nào thì nhà sản xuất X vẫn biết lựa chọn kinh tế nhất là phá vỡ thỏa thuận và không chạy "máy tẩy rửa".

Chúng tôi đã nói với một nửa số người tham gia nghiên cứu này rằng không có một hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ nào ở đây cả - có nghĩa là sẽ không có một hình phạt hay một sự theo dõi nào để xác định xem họ có tôn trọng thỏa thuận hay không. Một nửa còn lại nhận được thông báo rằng sẽ có hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ và sẽ có khoảng 5% số nhà sản xuất bị lựa chọn để kiểm chứng ngẫu nhiên xem họ có chấp hành đúng thỏa thuận hay không, nếu bị phát hiện phá vỡ hiệp ước, họ sẽ bị phạt và phải trả một khoản tiền phạt ở mức tối thiểu.

Liệu những người tham gia nghiên cứu sẽ hợp tác với cả nhóm hay sẽ hành xử thiếu đạo đức? Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tuân thủ hay không tuân thủ của họ phụ thuộc vào việc có tồn tại hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ hay không. Các nhà kinh tế học đã tiên đoán rằng việc xuất hiện hình thức phạt tiền có thể dẫn đến một trong hai trường hợp sau: (1) Họ sẽ không thay đổi hành vi (tức là không chạy "máy tẩy rửa") vì số tiền phạt quá nhỏ, không đáng kể và (2) Sự xuất hiện của hình thức phạt tiền khiến việc phá luật trở nên

“kém hấp dẫn” hơn và sẽ tốt hơn nếu tuân thủ đúng hiệp ước và cho chạy “máy tẩy rửa”. Thế nhưng trong nghiên cứu của Ann và David, mọi chuyện khác hoàn toàn với dự đoán. Mặc dù việc xuất hiện hình thức phạt tiền khiến việc phá luật trở nên “kém hấp dẫn” hơn dưới góc nhìn kinh tế nhưng nó lại dẫn đến nhiều sự bội ước hơn chứ không phải là ít đi. Khi không có sự tồn tại của hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ, hơn một nửa số người tham gia nghiên cứu thực hiện đúng như bản hiệp ước. Khi có hệ thống này tồn tại, chưa tới một nửa số người đồng ý chạy “máy tẩy rửa”, phần lớn chọn cách vi phạm thỏa thuận.

Ann và David xem xét kết quả của nghiên cứu qua việc nhìn nhận cách mỗi người tham gia đánh giá quyết định của mình. Khi không có sự xuất hiện của hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ, hầu hết coi quyết định của mình là có đạo đức. Ở trường hợp này, mỗi cá nhân đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: “Làm gì là đúng nhất?”. Ngược lại, khi có sự xuất hiện của hệ thống, hầu hết người tham gia cho rằng quyết định của mình là một quyết định tốt về mặt kinh tế. Ở trường hợp này, họ tự hỏi: “Nếu mình bị bắt thì sao?” và “Khi bị bắt thì sẽ mất bao nhiêu tiền?” Sức ép đến từ hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ đã dẫn đến sự suy đồi đạo đức như việc người tham gia ít thấy quyết định của mình có tính đạo đức hơn và vì vậy có khuynh hướng phá vỡ thỏa thuận nhiều hơn.

Để hiểu rõ hơn tính phổ biến của hiện tượng này ở các vấn đề khác nhau, hãy cùng xem xét sự thất bại của trung tâm trông trẻ ban ngày.[132] Để giảm thiểu tình trạng các ông bố, bà mẹ đến đón con muộn, trung tâm bắt đầu yêu cầu phụ huynh phải trả một khoản phí mỗi khi họ đến đón con trễ. Vấn đề đã được giải quyết chưa? Chưa hề. Thực tế, những đứa trẻ còn bị đón muộn hơn cả trước khi hình thức này được đưa ra. Thay vì giảm thiểu hành vi này, khoản phí phạt còn làm gia tăng nó. Vì sao? Vì trung tâm này đã không lường trước được phản ứng của mỗi cá nhân với khoản tiền phạt. Đột nhiên khía cạnh đạo đức bị gạt ra khỏi tâm trí của các bậc phụ huynh khi họ đưa ra quyết định trong tình huống này. Họ không còn cho rằng việc đón con đúng giờ là một việc “cần làm” nữa. Khoản tiền phạt hướng sự tập trung của họ vào bàn cân tiền – thời gian khi họ đưa ra quyết định. Tức là trong mắt họ, việc trông trẻ bị đón muộn chỉ còn là một dịch vụ đơn thuần của trung tâm chăm sóc ban ngày.

Hãy chú ý rằng trong mỗi tình huống này, hệ thống đánh giá mức

độ tuân thủ luật lệ không có nhiều tác dụng như mong đợi. Những nhà sản xuất có thể chịu chi trả một khoản tiền phạt nhỏ cũng như những ông bố bà mẹ có thể chọn ở lại cơ quan lâu thêm một chút. Một câu hỏi có tính lôgic được đặt ra: liệu có phải sự yếu kém của hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ chỉ làm trầm trọng thêm các hành vi thiếu đạo đức không? Theo nghiên cứu của chúng tôi, nếu khả năng bị bắt cao hơn và số tiền phạt nhiều hơn, ắt hẳn sẽ có ít người phá vỡ thỏa thuận hơn.

Khi chúng tôi siết chặt hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ hơn, chúng tôi nhận ra rằng sự bội ước có giảm đi.[133] Tuy nhiên chúng tôi cũng khám phá ra rằng với một hệ thống hình phạt lỏng lẻo, những người tham dự từng biết đến những luật lệ hà khắc hơn vẫn sẽ cho là đó là một quyết định kinh tế chứ không phải là một quyết định đạo đức.

Vì sao lại cần phải xem xét việc hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ dẫn đến sự suy đồi đạo đức khi đã đạt được mục tiêu đặt ra như thế nào? Vấn đề chính là điều gì sẽ xảy ra một khi hệ thống này sụp đổ. Quay trở lại với chuyện trung tâm trông trẻ, mặc dù sau đó trung tâm này đã bỏ hình thức phạt tiền với phụ huynh đón con muộn nhưng các bậc phụ huynh vẫn tới đón con trễ hơn so với trước khi hình thức này được đưa ra. Chúng tôi nhận ra rằng hệ thống này thường có khuynh hướng chuyển những quyết định mang tính đạo đức sang các quyết định nghiêng về mặt kinh tế hoặc thực tế, bao gồm cả việc tính toán thiệt hơn giữa vấn đề lợi ích và tuân thủ luật lệ. Khi một hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ chặt chẽ bị gỡ bỏ, cái giá phải trả cho việc không tuân theo luật lệ sẽ ít nặng nề hơn, khía cạnh đạo đức sẽ phai mờ dần khỏi các quyết định và các quyết định sẽ chỉ còn mang tính thực tế với sự lên ngôi của các hành vi sai quy chuẩn.

Không chỉ bản thân hệ thống này có những sai lầm của nó, mỗi cá nhân chịu ảnh hưởng của hệ thống này cũng thường tìm cách để giảm thiểu sự ảnh hưởng của nó đối với bản thân. Hãy thử xem xét hiện tượng “tâm thần kháng” (psychological reactance) – một xu hướng phổ biến của việc giới hạn tự do của con người. Các nhà tâm lý học đã chứng minh rằng nỗ lực điều khiển hành vi của con người thường thất bại vì con người sẽ nỗ lực hơn gấp đôi để đòi quyền tự do khi cảm thấy quyền này bị đe dọa. “Trái cấm” – dù là một trò chơi dành cho trẻ con hay một sở thích lãng mạn “khó theo đuổi” – đều sẽ trở

nên hấp dẫn hơn nếu nó là thứ hiếm. Hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ cũng tạo ra hiệu ứng tương tự. Khi các nhân viên cảm thấy bị điều khiển quá mức bởi hệ thống này, các hành vi phá luật đột nhiên sẽ trở nên hấp dẫn hơn với họ, chỉ đơn giản là vì nó là hành vi bị cấm. Để phá bỏ những hạn chế trong hệ thống này, các nhân viên thường có xu hướng cố gắng làm nó yếu đi, bỏ qua nó hoặc cố gắng tìm cách đánh lừa nó để đánh bại nó bằng mọi giá.

Khi hệ thống này còn đang hiện hành, tỉ lệ thất bại của nó cao đến bất ngờ và thường có giá rất đắt đối với những ông chủ bỏ tiền mua. Nhưng sự nguy hiểm chính của hệ thống này nằm ở sự lắt léo của nó trong quá trình thực hiện quyết định. Đột nhiên, thay vì nghĩ xem nên làm điều gì cho đúng, những nhân viên chỉ tập trung vào việc tính toán chi phí và ích lợi của hai hành vi tuân thủ luật và vi phạm luật và cố gắng đánh bại hệ thống này.

Làm thế nào để các tổ chức có thể giảm thiểu các hành vi thiếu đạo đức một cách hiệu quả thay vì làm nó trầm trọng thêm? Như chúng tôi đã thảo luận, một cuộc kiểm tra không chính thống các giá trị của một tổ chức dưới góc nhìn đạo đức hành vi sẽ giúp ta xác định được khi nào những hệ thống này thực sự hoạt động. Những nhà quản lý cũng cần tỉnh táo để tránh "áp đặt" đạo đức bằng các sắc lệnh, hoạt động giám sát và các hệ thống hành pháp. Thúc đẩy các khuôn khổ đề cao tính đạo đức hơn thay vì tính tuân thủ luật lệ trong các quyết định sẽ giúp các nhân viên luôn nhận thức được rõ khía cạnh đạo đức trong mọi quyết định của mình. Thêm vào đó, những người lãnh đạo nên khuyến khích nhân viên của mình đặt ra một câu hỏi quan trọng trong những tình huống có nhiều lựa chọn: "Liệu quyết định này sẽ dẫn đến điều gì?"

Khi làm điều tốt trở thành cái cớ để cư xử không đúng đắn

Chúng ta biết rằng có không ít tổ chức phi lợi nhuận đang ngày đêm làm việc với mục đích giúp thế giới trở nên tốt đẹp hơn, điều đó có thể dẫn đến việc nhiều người hiểu nhầm những thành công của họ. Họ cung cấp thông tin một cách có chọn lọc để lý tưởng hóa tổ chức của họ và thậm chí còn sửa đổi thông tin trước khi đưa ra công chúng. Những tổ chức này thường được điều hành bởi những người tốt – những người không muốn đánh lừa công chúng bằng việc thực hiện những hành vi họ sẽ làm nếu vận hành các tổ chức vì lợi nhuận. Ví

dụ, không thể so sánh họ với những người điều hành nền công nghiệp thuốc lá – những kẻ cố ý thực hiện các chiến dịch gây nhiễu thông tin để công chúng hoang mang về tác hại của việc hút thuốc. Thay vào đó, họ tập trung vào việc thể hiện những việc tốt họ đã làm để biện hộ cho sự thiếu trung thực của các lãnh đạo tổ chức phi lợi nhuận trong việc quyên góp thêm nhiều quỹ phục vụ cho những mục đích tốt đẹp. Ở chương 1, chúng tôi đã miêu tả một cuộc thí nghiệm mà ở đó mỗi cá nhân được trao cơ hội để gian lận trong bài kiểm tra toán. Những nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng khả năng gian lận sẽ cao hơn nếu số tiền gian lận được sử dụng cho mục đích từ thiện chứ không phải cho tư lợi cá nhân.[134]

Tương tự, nghiên cứu đạo đức hành vi trong lĩnh vực bồi thường đạo đức và cân bằng đạo đức đã cho thấy nỗ lực của tổ chức phi lợi nhuận trong việc thúc đẩy các hành vi có đạo đức cũng có liên quan đến sự gia tăng hành vi thiếu đạo đức.[135] Theo những học thuyết này, chúng ta cố gắng duy trì sự cân bằng của tính đạo đức bằng việc thực hiện những hành vi thứ yếu, bù thêm có liên quan đến đạo đức. Vì các hành vi đạo đức của chúng ta có tính linh hoạt nên khi ta thực hiện hành vi đạo đức, ta có cảm giác như đó sẽ là "cái cớ" có thể sử dụng để thực hiện những hành vi thiếu đạo đức trong tương lai. Ngược lại, khi ta hành xử thiếu đạo đức, ta sẽ có động lực để trở nên đạo đức hơn trong tương lai. Ví dụ, khi được nhắc nhở về tính nhân đạo vốn có trong mỗi con người, số tiền quyên góp được cho các quỹ từ thiện sẽ giảm đi.[136] Ngược lại, khi con người ta cảm thấy mình đã vi phạm đạo đức, họ sẽ có xu hướng giúp đỡ người khác nhiều hơn.[137] Các nghiên cứu gần đây của Ann và đồng sự cho thấy nhiều bằng chứng hơn về hiện tượng này. Trong nghiên cứu này, những người tham gia được đề nghị hãy nhớ lại những hành động tốt mình đã làm để xây dựng hình ảnh đạo đức bản thân một cách hoàn hảo hơn, chẳng hạn như cống hiến của họ trong việc bảo vệ môi trường và chỉ một đôi lần có hành động hủy hoại môi trường. Những người này có xu hướng ít ủng hộ việc cắt giảm khí thải tạo ra hiệu ứng nhà kính hơn những người bị yêu cầu nhớ lại những hành vi xấu họ đã làm (ngược lại với trường hợp trên).[138]

Kết quả nghiên cứu dẫn đến một ví dụ cụ thể và chi tiết của sự xung đột lợi ích. Ở chương 5, chúng tôi đã thảo luận vấn đề xung đột lợi ích sẽ xuất hiện khi những tư vấn viên, chẳng hạn như kiểm toán viên, có xu hướng đánh giá sai mức độ của vấn đề và tha thứ cho

những hành vi thiếu đạo đức hoặc khi chính bản thân họ hành xử thiếu đạo đức. Khi những vụ xì căng đan liên quan đến vấn đề xung đột lợi ích bùng nổ, các công ty, tổ chức hoặc chính phủ thường ngay lập tức đưa ra những yêu cầu chi tiết buộc các tư vấn viên phải giải trình động cơ của sự xung đột lợi ích này cho khách hàng của họ. Yêu cầu của Luật Sarbanes – Oxley về việc các công ty và kiểm toán viên của các công ty đó phải giải trình xung đột lợi ích đã được dự báo trước là một cách thức để đạt được mục tiêu giữ gìn sự minh bạch và gia tăng tính trung thực của các công ty. Hầu hết mọi người đều tán thành việc yêu cầu công khai thông tin trong khi vẫn để các chuyên gia "chọn cách hợp lý nhất". Mục tiêu đúng đắn của việc công khai thông tin dựa trên giả định rằng công chúng sẽ được hưởng nhiều lợi ích hơn từ việc biết thêm thông tin về những xung đột lợi ích của tư vấn viên.

Thật đáng tiếc là, việc tiết lộ thông tin không phải là một giải pháp thành công trong việc kiềm chế các hành vi thiếu đạo đức. Giải pháp này không chỉ không đạt được mục tiêu của nó mà còn ngăn chặn ảnh hưởng lên các hành vi đạo đức.[139] Một thí nghiệm thú vị sau đây sẽ lý giải nguyên do của hiện tượng này. Trong thí nghiệm, một vài người đóng vai "người ước lượng" được yêu cầu ước lượng số tiền có trong một cái lọ và một vài người khác đóng vai "tư vấn viên" được yêu cầu tư vấn cho "người ước lượng" về giá trị của số tiền trong lọ. Tư vấn viên được phép nhìn cái lọ gần hơn người ước lượng. Người ước lượng sẽ được trả một số tiền tùy theo mức độ chính xác trong ước lượng của họ. Một vài tư vấn viên sẽ được trả tiền dựa trên mức ước lượng chính xác của người ước lượng cùng đội (sau khi người ước lượng nhận được lời khuyên từ tư vấn viên) trong khi những tư vấn viên khác sẽ được trả tiền dựa theo mức ước lượng của người ước lượng cùng đội cao tới mức nào. Ở trường hợp này, những tư vấn viên gặp phải xung đột đạo đức vì họ không được trao thưởng bởi tính chính xác của công việc mà là tính sai lệch của ước lượng. Kết quả không hề bất ngờ, nhóm tư vấn viên này đưa ra mức giá cao hơn (cho người ước lượng cùng đội của họ) so với những tư vấn viên không gặp phải xung đột lợi ích. Theo ý kiến của chúng tôi, điều thú vị hơn là những gì đã xảy ra khi tư vấn viên tiết lộ những xung đột lợi ích của mình cho người ước lượng cùng đội: các tư vấn viên này thường đưa ra những tư vấn ước lượng cao hơn và tính chính xác cũng ít hơn khi so sánh với những tư vấn viên khác, hơn nữa, những người ước lượng cũng không hạ thấp mức ước lượng của họ xuống sau khi biết về những xung đột lợi ích. Kết quả là những tư vấn viên

thu được nhiều tiền hơn người ước lượng khi người ước lượng biết về xung đột lợi ích. Nói cách khác, tiết lộ thông tin đã làm tăng thêm những ảnh hưởng xấu của xung đột lợi ích.

Mục tiêu đạt đến sự minh bạch là một mục tiêu hợp lý nhưng nó lại dẫn đến những hậu quả ngoài ý muốn khi ta không lường trước được sự vận hành của tâm lý con người trước vấn đề bồi thường đạo đức. Trong nghiên cứu chúng tôi vừa kể trên đây, sự tiết lộ thông tin chỉ đem đến cho các tư vấn viên cái cớ để "thổi" giá số tiền trong lọ lên gấp nhiều lần. Cơ hội để hành xử có đạo đức hơn bằng việc tiết lộ thông tin về sự xung đột lợi ích đã tạo cho con người cái cớ để thực hiện những hành vi thiếu đạo đức trong tương lai (như "thổi" giá ước lượng trong trường hợp này) và từ đó duy trì sự cân bằng đạo đức.

Các nhà quản lý và những người có khả năng đưa ra quyết định khác có thể giảm nhẹ những ảnh hưởng có hại của việc bồi thường đạo đức bằng cách phân tách tính đạo đức và tính thiếu đạo đức ra hai tiêu chuẩn riêng biệt, một đạo luật không - khoan - nhượng với những hành vi thiếu đạo đức còn những chuẩn mực đạo đức sẽ tiếp tục được điều chỉnh để nâng lên tầm cao mới. Sự bồi thường đạo đức sẽ ít xảy ra hơn khi những nhà lãnh đạo trao đổi với nhân viên của mình rằng các hành vi thiếu đạo đức sẽ hoàn toàn tách biệt rõ ràng khỏi hành vi có đạo đức khi họ đặt ra những tiêu chuẩn hoàn toàn khác nhau cho hai loại hành vi này. Chẳng hạn, khi thiết lập một bộ luật nghiêm khắc với các hành vi thiếu đạo đức và đồng thời thiết lập một tiêu chuẩn riêng cho các báo cáo trung thực sẽ khiến cho các nhân viên gặp khó khăn trong việc giảm bớt các hành vi thiếu đạo đức thông qua các việc làm tốt. Tương tự, khi các tổ chức tiếp tục nâng tầm các hành vi đạo đức, các nhân viên cũng sẽ khó khăn hơn trong việc thiết lập chế độ "cân bằng đạo đức" thoải mái cho mình.

Sự chiếm ưu thế của các luồng văn hóa ngầm

Trong những năm 80, cha của Ann làm quản lý của một liên đoàn chuyên quản lý các vấn đề đàm phán trong ngành công nghiệp bán sỉ thực phẩm. Khi ở nhà, ông thường kể cho Ann nghe những câu chuyện đầy màu sắc về các cuộc đàm phán, miêu tả một cách cụ thể việc người đứng đầu liên đoàn đã dũng cảm thế nào khi cam kết trước các cử tri rằng sẽ không khoan nhượng và đấu tranh cho việc quản lý đến cùng để mang về chiến thắng. "Nghề quản lý", ông thừa nhận "cần phải có một lập trường vững vàng, kiên định và phải biết khi nào

cần nhượng bộ, khi nào cần đấu tranh đến cùng.” Thế nhưng thực tế không phải lúc nào cũng rạch ròi như vậy. Mỗi người đại diện cho liên đoàn quản lý này thường sẽ hỏi nhau một cách lịch sự rằng: “Phải làm gì để giải quyết tình huống này?”

Như những giai thoại này đã chỉ ra, công chúng của các tổ chức và những quy tắc chính thống sẽ thường yếu thế hơn so với những quy tắc hay văn hóa ngầm – thứ thường chi phối hành động của các nhân viên. Cũng giống như các đạo luật và các tin tức chính thống, các loại văn hóa mang tính tổ chức không chính thống cũng gửi đi những tín hiệu về các loại hành vi có thể chấp nhận được bao gồm cả hành vi có đạo đức.[140] Chương trình đào tạo đạo đức quy chuẩn, chẳng hạn như các bộ quy tắc ứng xử, rèn luyện đạo đức và các lời tuyên bố nhiệm vụ thường được đưa ra rất bài bản. Ngược lại, những tín hiệu được truyền đạt qua các luồng văn hóa ngầm không xuất hiện dưới dạng văn bản hay hành động cụ thể mà được các nhân viên của tổ chức ngầm hiểu với nhau.[141] Là loại thông điệp có thể nghe được nhưng không nhìn thấy được, văn hóa ngầm đại diện cho những thông điệp không chính thức về các định mức đạo đức trong tổ chức. Thông qua cơ chế ngầm này mà nhân viên có thể hiểu được “giá trị đích thực” của tổ chức họ đang làm việc.

Hãy thử xem xét trường hợp của một công ty trong thực tế. Công ty này có một bộ quy tắc ứng xử chính thống đầy đủ và rõ ràng với những tiêu chuẩn đạo đức mà công ty mong muốn nhân viên của họ có thể đạt được. Bộ quy tắc ứng xử ấy dường như rất quan trọng và tất cả các nhân viên được yêu cầu đọc thật kỹ sau đó phải ký vào bản “Chứng nhận tuân thủ đúng luật lệ”. Với cách làm đó, hẳn công ty phải đạt được mục đích của mình chứ? Nhưng thật không may là ở Enron, việc này đã thất bại.

Cũng giống như Enron, Johnson & Johnson cũng có một bộ quy tắc ứng xử khá hoàn hảo (xem hình 7 và 8).[142] Vậy thì tại sao lại có sự khác biệt lớn đến thế về mặt đạo đức hành vi giữa hai công ty này? Độ dài ngắn của hai văn bản luật không phải là lý do. Sự khác biệt thật sự nằm ở chỗ những hệ thống chính thống được “cài” vào giữa hệ thống văn hóa ngầm. Johnson & Johnson vốn nổi tiếng vì văn hóa đạo đức của họ, ví dụ tiêu biểu nhất là vụ thu hồi Tylenol vào năm 1892 vì bị tẩm xyanua – một chất độc nguy hiểm, quyết định này được ước tính làm thất thoát của công ty 100 triệu đô- la.[143] Tại

Johnson & Johnson, bộ quy tắc ứng xử tiêu chuẩn của họ trùng khớp với dòng văn hóa ngầm (một vài người có thể sẽ tranh cãi rằng vụ thu hồi một khối lượng thuốc khổng lồ của Johnson & Johnson vào năm 2010 cho thấy dòng văn hóa ngầm đã mất đi hiệu lực của nó mặc dù nó vẫn tồn tại trên bề nổi). Trong khi đó, Enron trở nên nổi tiếng vì tính tham lam và cạnh tranh khốc liệt của dòng văn hóa ngầm trong công ty. Bộ quy tắc ứng xử dài dòng và tinh vi của công ty này không thể sánh kịp với dòng chảy văn hóa ngầm phi đạo đức của nó.

TÔN CHỈ CỦA CHÚNG TA

Chúng ta tin rằng mình phải có trách nhiệm với những bác sĩ, y tá, bệnh nhân, những ông bố, bà mẹ và tất cả những người đã sử dụng sản phẩm và dịch vụ của chúng ta. Để có thể đáp ứng được mọi nhu cầu của người dân, chúng ta phải luôn tạo ra những sản phẩm có chất lượng nhất. Chúng ta phải luôn cân nhắc để đưa ra mức giá tốt nhất cho các dịch vụ và sản phẩm của mình. Yêu cầu của khách hàng cần phải được phục vụ nhanh và chính xác nhất. Những nhà cung cấp và phân phối của chúng ta phải có quyền được chia sẻ lợi nhuận công bằng.

Chúng ta cần có trách nhiệm với nhân viên của mình, những người đã và đang cùng làm việc với chúng ta trên toàn thế giới. Mỗi người cần được coi là một cá thể riêng biệt. Chúng ta cần tôn trọng nhân phẩm và nhận ra tài trí của họ. Chúng ta cần có mức đền bù cần công bằng và hợp lý, cần giữ môi trường làm việc sạch sẽ, ngăn nắp và an toàn, cần chú ý giúp đỡ nhân viên khác để họ có thể hoàn thành trách nhiệm với gia đình mình. Mỗi nhân viên được toàn quyền tự do đề xuất ý kiến của mình. Chúng ta cần công bằng trong việc tuyển dụng, phát triển và đề bạt lên chức cho những ai có khả năng, cần có một hệ thống quản lý đủ tài giỏi để đưa ra các quyết định hợp lý và có đạo đức.

Chúng ta có trách nhiệm với cộng đồng nơi chúng ta đang sống và làm việc cũng như có trách nhiệm với cả thế giới. Chúng ta phải là những công dân tốt có đóng góp vào các công việc cộng đồng và từ thiện cũng như đóng thuế đầy đủ. Chúng ta cần cổ vũ những tiến bộ có lợi cho công dân cũng như các chương trình giúp nâng cao sức khỏe và dân trí. Chúng ta cần sử dụng một cách khôn ngoan những đặc quyền của mình, bảo vệ môi trường và các nguồn tài nguyên thiên nhiên.

Trách nhiệm cuối cùng của chúng ta là dành cho những cổ đông. Kinh doanh không thể thiếu yếu tố lợi nhuận. Chúng ta cần thử những điều mới. Những nghiên cứu sẽ được bao cấp tiền thực hiện, những chương trình mang tính cải tiến sẽ được phát triển và dẫu có thất bại vẫn sẽ được khuyến khích. Cần nhập về những thiết bị mới, nâng cao chất lượng cơ sở vật chất và nỗ lực sản xuất ra các sản phẩm mới. Phải đảm bảo luôn có hàng dự trữ trong những tình huống xấu. Khi chúng ta hoạt động đúng theo những quy tắc này, những cổ đông cũng sẽ trả cho chúng ta một cái giá xứng đáng.

Tôn chỉ của Johnson & Johnson. In lại với sự cho phép của Johnson & Johnson

ĐẠO ĐỨC KINH DOANH

Những nhân viên của Enron Corp., các công ty con và các công ty liên kết (gọi chung là “Công ty”) có trách nhiệm thực hiện các cuộc giao dịch kinh doanh của họ với tiêu chuẩn đạo đức cao nhất. Nhân viên của Công ty cần tránh có những hành vi trực tiếp hoặc gián tiếp gây hại đến ích lợi của Công ty hoặc có hành vi tư lợi cá nhân dưới danh nghĩa Công ty. Các yếu tố đạo đức và tuân thủ luật lệ cần được thực thi bằng thái độ cởi mở và nhanh chóng và phải thể hiện được niềm tự hào của Công ty.

Các sản phẩm của Công ty phải có chất lượng tốt nhất khi tung ra thị trường. Các hoạt động quảng cáo và tuyên truyền cần chân thực, tránh làm quá hoặc gây hiểu nhầm.

Các thỏa thuận, dù trên giấy tờ hay bằng lời nói sẽ đều được vinh danh. Các hình thức hối lộ, thưởng, vu khống, các thú tiêu khiển xa hoa hoặc quà cáp đem đi tặng hoặc được nhận các vị trí đặc biệt, giá cả hoặc đặc quyền bị cấm tuyệt đối.

Các nhân viên có trách nhiệm bảo mật các thông tin nhạy cảm liên quan đến đặc quyền của Công ty và không được phép sử dụng các thông tin này để tư lợi cá nhân.

Cả trong quá trình còn làm việc lẫn khi đã nghỉ hưu, nhân viên cần kìm chế việc công khai (bằng lời nói hoặc văn bản) những tuyên bố về Công ty (bao gồm nhân viên văn phòng, công nhân, đại lý hoặc người đại diện) có tính chất vu khống, bôi nhọ hoặc phỉ báng, hoặc

các thông tin mật về công việc làm ăn hoặc các thông tin về đời tư của họ khiến công chúng có những xâm nhập bất hợp lý vào cuộc sống cá nhân của họ, hoặc khiến hình ảnh của họ trở nên méo mó trong mắt công chúng hoặc lạm dụng tên tuổi của họ.

Các mối quan hệ với rất nhiều đối tác của Công ty – khách hàng, cổ đông, chính phủ, nhân viên, nhà cung cấp và phân phối, báo chí và ngân hàng – sẽ được xây dựng dựa trên nền tảng trung thực, thẳng thắn và công bằng.

Bộ quy tắc ứng xử của Enron. Được sự cho phép của Bộ Tư pháp Mỹ.

Ann cùng đồng sự - Kristin Smith-Crowe và Elizabeth Umphress đã tranh luận về việc liệu có phải các hệ thống chính thống có liên kết yếu nhất với cơ sở đạo đức của các tổ chức và có xu hướng bị "nuốt chửng" bởi các hệ thống ngầm. Ralph Larsen, nguyên CEO của Johnson & Johnson cũng có quan điểm tương tự trong cuộc phỏng vấn với tờ National Journal.[144] "Tất cả luật pháp trên thế giới cũng không thể đảm bảo được việc các Tổng giám đốc của các công ty sẽ luôn tuân thủ chúng tuyệt đối."[145] Thật vậy, một nghiên cứu về sự lệch lạc của nhân viên trong các ngành công nghiệp như bán lẻ, chăm sóc sức khỏe và sản xuất đã chỉ ra rằng những luật lệ chính thống do các nhà quản lý đưa ra thường yếu thế hơn so với những luật lệ ngầm được tạo ra giữa những người cùng hợp tác.[146] Các nhà nhân chủng học tranh luận rằng các hệ thống ngầm này có mối liên kết với hoạt động tâm lý của con người nên tác động rõ ràng đếncác tổ chức xã hội, trong khi đó, bởi vì các hệ thống chính thống thường do con người tạo ra hoạt động kém hiệu quả hơn.[147] Chỉ khi tổ chức trở nên lớn mạnh và đa dạng hơn thì các cơ chế (chẳng hạn như các bản hợp đồng và bộ quy tắc ứng xử) mới xuất hiện và tạo điều kiện cho các hoạt động của họ.[148]

Đôi khi các hệ thống chính thống yếu kém vì những người tạo ra nó cố ý làm như vậy. Chẳng hạn như khi bị tách ra khỏi những nhân viên "thực sự" của tổ chức, các bộ quy tắc ứng xử chỉ có thể nỗ lực thuyết phục những người ngoài, cụ thể là các nhà đầu tư, rằng tổ chức này rất có đạo đức trong khi nó đang che giấu những mục tiêu quan trọng hơn chẳng hạn như tăng lợi nhuận đến mức tối đa. Nghiên cứu trên các bản báo cáo hàng năm đưa ra một số biện pháp

thúc đẩy sự nhận thức này. Những công ty sử dụng những từ vựng liên quan đến đạo đức như "đạo đức" hay "trách nhiệm công ty" trong những báo cáo thường có khả năng dính líu đến các sai phạm về mặt tài nguyên hoặc các công ty giao dịch đại chúng bị phát hiện sản xuất rượu bia, thuốc lá và kinh doanh cờ bạc trái phép. Đáng nói là, các công ty sử dụng các từ liên quan đến đạo đức trong các bản báo cáo của mình thường có nguy cơ cao hơn các công ty khác trong việc trở thành mục tiêu của các vụ kiện tập thể và thường không thành công trong việc đưa ra các chính sách quản trị trong công ty.[149] Có thể thấy rằng, các công ty khi muốn che giấu điều gì đó thường sử dụng cách "marketing đạo đức" trong các bản báo cáo của mình.

Nếu như một công ty thực sự quan tâm đến vấn đề đạo đức của họ, liệu họ có đủ tận tâm để tạo ra một hệ thống đánh giá mức độ tuân thủ luật lệ và bộ quy tắc ứng xử để giải quyết những vấn đề của riêng công ty mình hay chỉ đơn giản là mượn chúng từ các tổ chức khác? Một điều thú vị là việc "đạo" các quy tắc hành xử đạo đức này có thể là một dấu hiệu cho thấy sự mong muốn tổ chức trở nên có đạo đức hơn chỉ là một lời nói dối hoa mỹ. Một nghiên cứu so sánh các bản quy tắc đạo đức giữa các công ty với nhau cho thấy mức độ giống nhau đáng kể về nội dung và câu từ của chúng. Ví dụ như bản 500 Điều của Standard & Poor có tới 37 câu quy tắc đạo đức trùng lặp với một bộ luật 500 điều của công ty S&P 500. Ở một vài bản quy tắc khác, số câu trùng lặp lên tới 200. Một trong những câu phổ biến nhất là: "Trộm cắp, bất cẩn và phung phí có ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của công ty" – giống hệt với một câu trong biên bản luật của Sở giao dịch chứng khoán New York – một biên bản chỉ định những luật công ty nên đưa thêm vào danh sách của mình. Tệ hơn là, có những trường hợp các luật về đạo đức bị "đạo" hoàn toàn chứ không chỉ còn là "mượn" vài câu. Những nhà quản lý "mượn" các hệ thống chính thống từ các công ty khác thay vì tự mình nghĩ ra giải pháp cho những vấn đề của riêng công ty mình khiến cho những hệ thống này chỉ có giá trị bề nổi và có rất ít ảnh hưởng đến công ty.

Đôi khi, những hệ thống chính thống bị đánh giá là yếu kém không phải vì các sai sót trong quá trình thiết lập mà là vì chúng bị bao phủ bởi cái bóng quá lớn mang tên "văn hóa ngầm" của các tổ chức. Khả năng lấn át các hệ thống chính thống của dòng văn hóa ngầm này đã được thể hiện rõ qua sự sụp đổ của tập đoàn Enron và Arthur Andersen. Một quan sát viên đã miêu tả nó như là "Sự tan rã của các quy chuẩn và sự lên ngôi của những kiểm toán viên và người

bán hàng", các kiểm toán viên "thẳng thắn trung thực" của Andersen, đặc biệt là những người có liên quan đến Nhóm Chuyên gia Tiêu chuẩn của công ty (được coi là "đội bảo vệ" được lập ra để đảm bảo sự trung thực trong kiểm toán) đã bị coi thường và xúc phạm như công dân hạng hai.[150] Khi một đối tác cũ của Andersen trong kế hoạch Rèn luyện đạo đức và trách nhiệm trong kinh doanh tham khảo ý kiến về vấn đề đạo đức nội bộ, cô nói "cứ như thể tôi vừa xuyên từ thế giới khác đến thế giới này."[151]

Trong đầu não của Enron, Arthur Andersen được coi là khách hàng có quyền lực nhất. CEO Kenneth Lay đã nói rõ về việc các luật lệ ngầm lấn át các bộ quy tắc ứng xử chính thống, như Alexei Barionuevo đã viết trên tờ New York Times:

"Các luật lệ về đạo đức mà ông ta đã đặt ra cho En- ron, bao gồm cả bộ quy tắc ứng xử của công ty, theo một cách nào đó không được áp dụng cho ông ta, Mr.Lay thừa nhận. Khi bị hỏi về 160.000 đô-la đến từ các nhà đầu tư cá nhân, Mr. Lay đã gọi những gợi ý không phù hợp này là "sinh ra từ khó khăn" "Luật lệ" – ông ta nói - "là quan trọng, nhưng chúng ta cũng không nên trở thành nô lệ của luật lệ."[152]

Không giống như các định mức và luật lệ công khai, các định mức ngầm không dễ xác định rõ ràng. Chúng thường ẩn trong những câu chuyện được nhân viên kể ra, những lời nói bóng gió của họ, cách thức giao tiếp của họ và những cách tuân thủ luật ngầm. Hãy xem xét trường hợp của Ann khi cô được bổ nhiệm làm giáo sư tại Đại học Notre Dame. Khi cô đang dọn đồ vào phòng, rất nhiều sinh viên đề nghị giúp đỡ cô. Cô lịch sự từ chối họ nhưng những sinh viên này cứ khăng khăng cho đến khi cô buộc phải chấp nhận. Những sinh viên này không chỉ mở cửa phòng giúp cô, mang đồ vào cho cô mà còn theo cô ra đến tận xe để xem mình có thể giúp được gì hơn không. Ann rất cảm kích trước sự tốt bụng này nhưng không thể không tự hỏi liệu có phải vì cô quá nhỏ bé và trông như đang rất vất vả với việc chuyển đồ nên khiến họ thương hại hay không.

Khoảng hai năm sau, Ann nghe một người đồng nghiệp ở cùng ký túc xá kể lại trải nghiệm ngày đầu tiên nhận công tác ở trường của một đồng nghiệp khác – một người đàn ông hơi thấp nhưng trông rất khỏe mạnh. Cũng giống như Ann, người đó đã rất bất ngờ trước sự

giúp đỡ nhiệt tình của các sinh viên. Ann đã đùa rằng cô bạn đồng nghiệp này đã “chôm” câu chuyện dọn đồ của cô dù cô biết người đàn ông kia đã thực sự nhận được sự giúp đỡ này. Đó chỉ là hai trong số rất nhiều câu chuyện nói lên một “luật lệ” của Notre Dame: “giúp đỡ các giáo sư chuyển đồ” – một luật lệ không thể tìm thấy trong bất cứ cuốn sổ sinh viên nào thế nhưng lại có thể nhìn thấy và nhận biết được qua những câu chuyện được lưu truyền trong trường.

Những luật lệ ngầm này không cần đến một câu chuyện hoàn chỉnh để ăn sâu vào các tổ chức hoặc cộng đồng. Những từ chúng ta chọn để miêu tả hoặc che giấu, hành vi cũng vì thế mà ảnh hưởng. Trong vở kịch ngắn “Chỉ là Từ ngữ”, diễn viên hài George Carlin đã sử dụng từ ngữ với mức độ tăng dần để miêu tả những tác động của sự căng thẳng chiến tranh lên người lính.[153] Đầu tiên là “Shell shock” (sự khủng hoảng bên trong) trong Thế chiến Thứ nhất, rồi tới “Ba le fatigue” (bệnh thần kinh do chiến đấu căng thẳng) trong Thế chiến Thứ hai, tiếp đó là “operational exhaustion” (Trạng thái kiệt quệ) trong chiến tranh với Hàn Quốc và cuối cùng là “Post- traumatic Stress Disorder”(Hội chứng chấn thương tâm lý) trong cuộc chiến tranh với Việt Nam. Thông qua hài kịch, Carlin đưa ra giả thuyết liệu có phải bằng cách gọi những hội chứng tâm lý này bằng những cái tên hoa mỹ, những chấn thương tinh thần của người lính đã bị bưng bít suốt khoảng thời gian chiến tranh và khiến cộng đồng dễ dàng lờ đi chúng hơn.

Tương tự, những tổ chức cũng thường che giấu những hành vi thiếu đạo đức của mình bằng cách đặt cho chúng những cái tên vô nghĩa. Cụm từ “Thiệt hại tài sản” dù sao vẫn dễ nghe hơn “công dân tử vong” và “quản lý tài chính” cũng như “kế toán sáng tạo” sẽ dễ khiến người khác chấp nhận hơn “cook the books” (sai lầm có chủ đích trong kế toán). Bức xạ hạt nhân có thể được đo bằng “đơn vị ánh sáng”, chất ô nhiễm trở thành “runoff” (“dòng chảy có chứa hạt”) còn chất thải hóa học được gọi là “sản phẩm phụ trong công nghiệp”. Nhân viên có thể bị “đình chỉ”, “gặp khó khăn” hoặc “dư thừa” nhưng rất hiếm khi bị sa thải thực sự. Che giấu tác hại khủng khiếp đến từ những hành động vô đạo đức này bằng cách sử dụng những từ ngữ dễ nghe hơn để gọi chúng đã tạo cơ hội cho chúng phát triển mạnh mẽ hơn. Để thêm vào việc duy trì những hành động vô đạo đức, cách nói hoa mỹ này đã gửi đi một thông điệp ngầm có tác động rất lớn đến nhân viên của các tổ chức: Chỉ cần bạn có thể che giấu được hành vi vô đạo đức của mình, chúng tôi sẽ chấp nhận và thậm chí còn khuyến

khích nó.

Bên cạnh những câu chuyện và những lời nói hoa mỹ, chúng ta có thể thấu hiểu được những "luật lệ ngầm" trong các tổ chức bằng việc quan sát những loại hành vi nào được thưởng và những loại hành vi nào không. Một luật sư của một công ty luật uy tín đã kể một câu chuyện về một nhóm nhân viên cấp cơ sở cùng nhau ăn tối. Nhóm này bao gồm 3 nhân viên làm việc đạt tiêu chuẩn và một "nhân viên vàng" của công ty – người được quyền lựa chọn hợp đồng và đang làm việc với đối tác quan trọng nhất của công ty này. Nhóm nhân viên này – cũng như mọi nhân viên khác trong công ty – ăn lương theo số thời gian họ làm ra lợi nhuận cho công ty và gửi thống kê về số lợi nhuận đó về một bộ phận cụ thể. Như chúng tôi đã đề cập, vì danh sách thống kê này cần có sự chi tiết và thường việc tính toán chính xác những hoạt động của một người trong một khoảng thời gian nhất định khá khó khăn nên việc này đòi hỏi các luật sư phải luôn có giấy nhớ (notes) bên mình và liên tục ghi chép lại các hoạt động của bản thân. Trong bữa tối, khi 3 người làm việc đạt tiêu chuẩn đang thảo luận về định mức thời gian làm việc, người "nhân viên vàng" đã lấy bảng quản lý thời gian của mình ra và nhanh chóng điền những việc mình đã làm trong vài tuần qua mà không cần xem lại bất cứ mảnh giấy ghi chú nào. Các nhân viên khác có thể thấy rõ rằng bản thống kê của người này không chính xác và thiếu trung thực. Công ty đã quy định rõ nhân viên phải thống kê chính xác những việc mình đã làm và danh sách công việc này cần phải được các nhân viên khác xem xét cẩn thận trước khi được công nhận. Thế nhưng hành động của "nhân viên vàng" đã cho thấy hóa ra mọi luật lệ đều chỉ mang tính hình thức.

Cũng giống như các quy định chính thống, các "luật ngầm" cũng tăng cường sức mạnh của nó không chỉ ở mặt trao thưởng mà còn ở cả mặt trừng phạt và thường dẫn đến kết quả đáng báo động hơn. Hãy lấy McWave – một trong những công ty sản xuất ống nước và hệ thống thoát nước bằng gang lớn nhất thế giới làm ví dụ. Luật trừng phạt ngầm của công ty này được cho là có tầm ảnh hưởng và là lý do chính để nó trở thành "một trong những ngành công nghiệp nguy hiểm nhất nước Mỹ."[154] Vào năm 2003, trong bảng xếp hạng các ngành công nghiệp có mức độ an toàn thấp nhất, McWane đã nắm giữ vị trí đầu vì có tỉ lệ công nhân gặp tai nạn nghề nghiệp cao nhất: từ năm 1995 đến năm 2003, McWane đã bị cáo buộc gây ra 400 hành vi vi phạm an toàn lao động, gấp 4 lần của tổng số 6 công ty đối thủ cộng lại. Bị đưa ra ánh sáng việc vi phạm Luật an toàn lao động và

Luật môi trường (mức độ chất thải ô nhiễm cao gấp 450 lần so với cùng kỳ năm trước) đã biến McWane trở thành một trong những công ty gây ô nhiễm nhất vùng New Jersey, Alabama và Texas. Những người chịu trách nhiệm giám sát công ty này bị cáo buộc đã thường xuyên phớt lờ những luật môi trường có thể gây hại đến việc làm ăn của công ty và thậm chí còn bỏ qua việc công ty này thải trực tiếp chất thải ra sông hồ vào nửa đêm. Những "luật trừng phạt ngầm" trong công ty càng tạo đà cho những hành động này diễn ra. Những người phản đối môi trường làm việc này sẽ bị coi là "mục tiêu" và sẽ sớm bị "trừng phạt" bằng cách này hay cách khác. Những công nhân gặp phải tai nạn khi lao động sẽ bị trừng phạt và những quản đốc thì luôn chỉ biết dọa nạt công nhân.

Một câu chuyện khác được đăng trên tờ Chicago Tribune đã cho thấy rằng việc thực thi những luật ngầm – trong trường hợp này là không khoan dung cho hành động trộm cắp – đã trở nên vô cùng cực đoan trong tổ chức này:

Một người gọi điện tới Sở Cảnh sát nói bằng giọng chậm và hơi do dự nhưng chắc chắn: "Tôi muốn trình báo một vụ trộm cắp của một nhân viên ở James River (nhà máy sản xuất giấy)... Tôi đã nhìn thấy hắn... chất đồ lên xe... để mang đi đâu đó... nhưng... hắn ta rất bạo lực..." Sau 5 ngày từ chối hợp tác với cảnh sát để điều tra về vụ án, Keith Kutska (người bị tố cáo) đã mua được bản ghi âm cuộc gọi đó một cách hợp pháp. Và anh ta bắt đầu hợp tác với cảnh sát. "Vì họ muốn biết người tố cáo là ai" – anh ta nói. – "nên tôi đã bật băng cho họ nghe và nói "Là hắn ta" ". Một ngày sau (22/9), xác của Monfil (người tố cáo) được tìm thấy dưới đáy một chiếc thùng chuyên dùng để đựng bột giấy cao 20 feet. Một sợi dây nhảy nặng khoảng 40 pounds còn siết quanh cổ anh ta.[155]

Sự ảnh hưởng của các hệ thống ngầm trong các tổ chức vẫn không mất đi hiệu lực của nó trong trường hợp của Hector Sants – nhà điều hành chính Ủy ban Dịch vụ Tài chính (FSA) Anh. Trong cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008, những người dự tuyển vào vị trí nhân viên cấp cao trong lĩnh vực ngân hàng của FSA được yêu cầu phải trải qua một cuộc phỏng vấn gắt gao hơn những năm trước, bao gồm cả việc kiểm tra văn hóa đạo đức của họ. Người ta đánh giá những nhà điều hành thông qua cách họ phục vụ khách hàng và các hành vi đạo đức của họ trên thị trường. "Mục tiêu của chúng tôi là tạo điều kiện để những luồng văn hóa tốt đẹp có cơ hội được hình thành

và can thiệp đúng lúc vì những luồng văn hóa xấu thường dẫn đến những kết quả không mong đợi." – Sants trả lời tờ New York Times. [156]

Cách làm này đã đưa ra một phương thức hữu dụng để phát triển những luồng văn hóa ngầm nhưng có đạo đức trong các tổ chức. Những nhà quản lý nên đưa ra một hệ thống ngầm hoàn chỉnh và thực thi nó để thấu hiểu được những áp lực mà nhân viên của mình đang phải chịu. Áp lực đó có thể đến từ hệ thống trao thưởng, từ các nhân viên khác hoặc từ những người giám sát họ. Bằng việc tập trung vào các luồng văn hóa ngầm có thể cản trở hệ thống chính quy, những nhà quản lý có thể đi trước một bước bằng việc thiết lập những hệ thống văn hóa ngầm tích cực, qua đó củng cố các hành vi đạo đức và giảm thiểu các hành vi thiếu đạo đức.

Mặc dù các tổ chức luôn chuẩn bị rất kỹ lưỡng cho các kế hoạch nhằm gia tăng các hành vi đạo đức của nhân viên nhưng chính sự vận hành của tâm lý đã ngăn chặn sức ảnh hưởng của các kế hoạch này lên con người. Trừ phi những nhà quản lý cân nhắc quá trình quyết định của từng cá nhân nếu không phần lớn nhân viên và công chúng sẽ lờ những hệ thống này đi và tiếp tục thực hiện những hành vi thiếu đạo đức. Ở bảng 1, chúng tôi sẽ giới thiệu những rào chắn tâm lý được đưa ra trong chương này cũng như những cách thức mà bạn và tổ chức của bạn có thể áp dụng để xử lý nó. Tạo ra một hệ thống có hiệu quả trong việc gia tăng hành vi có đạo đức trong tổ chức đòi hỏi một sự hiểu biết nhất định về những vật chắn có thể xuất hiện trong quá trình tạo lập hệ thống và tìm ra các giải pháp để khắc phục chúng.

Bảng 1

Thiết lập một hệ thống hiệu quả để khuyến khích hành vi đạo đức trong các tổ chức

Rào chắn	Vấn đề gì có thể xảy ra?	Các cách giải quyết
Hệ thống trao thưởng	Những hệ thống trao thưởng còn chưa nhận thức được hết những cách con người có thể làm để thực hiện được mục tiêu hoặc những ảnh hưởng tiềm tàng từ các mục tiêu khác.	Khi đưa ra mục tiêu, cần suy xét hết các ảnh hưởng phụ có thể xảy ra khi con người cố gắng đạt được mục tiêu. Tham khảo ý kiến những người đã từng đoạt giải thưởng thực sự và hỏi họ xem cách hành xử nào có thể hay xảy ra nhất.

Hệ thống hình phạt	Việc trừng phạt những hành vi vượt ngoài khuôn khổ sẽ dẫn đến tình trạng suy đồi đạo đức, cũng như gia tăng khả năng hành động sẽ được đánh giá dưới tiêu chí lợi nhuận chứ không phải dưới tiêu chí đạo đức.	Cân nhắc yếu tố đạo đức khi đưa ra quyết định liên quan đến nhân viên, chiến lược hoặc hành động. Hãy thường xuyên tự hỏi "Liệu quyết định này sẽ dẫn đến điều gì?" khi phải đối mặt với tình huống có nhiều lựa chọn.
Bồi thường đạo đức	Các hành vi đạo đức có thể được sử dụng như một cái có để biện minh cho các hành vi thiếu đạo đức trong lĩnh vực khác.	Đưa ra hai tiêu chuẩn riêng biệt cho hành vi có đạo đức và hành vi thiếu đạo đức. Lập ra một luật không - khoan - nhượng với các hành vi thiếu đạo đức. Khuyến khích các hành vi có đạo đức và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc liên tục nâng tầm tiêu chuẩn của hành vi có đạo đức.
Hệ thống ngầm	Các luồng văn hóa ngầm và áp lực có thể chiếm ưu thế trước các hệ thống đạo đức quy chuẩn được đầu tư kỹ lưỡng.	Đưa ra một hệ thống ngầm hoàn chỉnh và thực thi nó để thấu hiểu được những áp lực mà nhân viên của mình đang phải chịu. Cố gắng thiết lập những hệ thống văn hóa ngầm tích cực, qua đó củng cố các hành vi đạo đức và giảm thiểu các hành vi thiếu đạo đức.

Chú thích:

[119] Nguồn: http://mbaoath.org

[120] H. Hurt III (15/5/2005), "Drop That Ledger! This Is the

Compliance Officer" (Tạm dịch: Bỏ cuốn số kế toán xuống! Nhân viên hệ thống đây!).

[121] W. C. Rhoden (10/4/2009), "University Compliance Officers: Good Cop, Bad Cop" (Tạm dịch: Đại học đào tạo nhân viên hệ thống: Cảnh sát tốt với Cảnh sát xấu).

[122] L. D. Ordóñez, M. E. Schwei er, A. D. Galinsky, và M. H. Bazer- man (2009), "On Good Scholarship, Goal Se ing, and Scholars Gone Wild" (Tạm dịch: Học bổng tốt, mục tiêu đã đặt, và các học giả buông thả).

[123] P. Coy (27/2/2008), "Bill Clinton's Drive to Increase Homeownership Went Way Too Far" (Tạm dịch: Bill Clinton đã đi quá xa trong kế hoạch gia tăng số lượng người mua nhà).

[124] C. Drew (2/4/2009), "Military Contractor Agrees to Pay $325 Million to Se leWhistle-Blower Lawsuit" (Nhà thầu quân đội đồng ý chi 325 triệu đô-la để dàn xếp vụ kiện của một kiểm soát viên).

[125] S. Kerr (1975), "On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B" (Tạm dịch: Điên cuồng mong chờ được thưởng vật A, trong khi đang hy vọng vào vật B).

[126] B. M. Staw và R. D. Boe ger (1990), "Task Revision: A Neglected Form of Work Performance" (Tạm dịch: Lật lại: Mẫu trình bày bị bỏ quên).

[127] "Obama's Health Care Speech to Congress" (9/9/2009) (Tạm dịch: Obama phát biểu về vấn đề chăm sóc sức khỏe trước Quốc hội).

[128] Một nghiên cứu đang thực hiện của Ann Tenbrunsel.

[129] M. Cheng, K. R. Subramanyam, và Y. Zhang (2005), "Earnings Guidance and Managerial Myopia" (Tạm dịch: Làm ra hướng dẫn và quản lý cận thị).

[130] D. Henry (2009, August 4), "SEC Fines GE $50 Million for Account- ing Misdeeds" (Tạm dịch: SEC phạt GE 50 triệu đô-la vì kiểm toán sai).

[131] A. E. Tenbrunsel và D. M. Messick, (1999), “Sanctioning Systems, Decision Frames and Cooperation Journal” (Tạm dịch: Hệ thống hình phạt, đóng khung quyết định và hợp tác báo chí).

[132] U. Gneezy và A. Rustichini (2000), “A Fine Is a Price” (Tạm dịch: Hình phạt cũng là giá).

[133] Tenbrunsel và Messick 1999.

[134] F. Gino, S. Ayal, và D. Ariely (2010), “Altruistic Cheating: Behaving Dishonestly for the Sake of Others” (Tạm dịch: Gian lận lòng vị tha: Hành xử thiếu trung thực vì lợi ích của người khác).

[135] U. Khan và R. Dhar (2006), “Licensing Effect in Consumer Choice” (Tạm dịch: Ảnh hưởng bằng cấp trong lựa chọn của khách hàng); A. H. Jor- dan và B. Monin (2008), “From Sucker to Saint: Moralization in Response to Self-Threat” (Tạm dịch: Từ kẻ khốn nạn thành thánh: Ứng xử đạo đức trong các tình huống đe dọa đến bản thân), “Moral Credentials and the Expression of Prejudice” (Tạm dịch: Giới thiệu Đạo đức và Biểu hiện của Định kiến).

[136] S. Sachdeva, R. Iliev, và D. L. Medin (2009), “Sinning Saints and Saintly Sinners: The Paradox of Moral Self-Regulation” (Tạm dịch: Những vị thánh nhúng chàm và những tội đồ mang tấm lòng của thánh: Nghịch lý của Đạo đức ứng xử bản thân).

[137] J. M. Carlsmith và A. E. Gross (1969), “Some Effects of Guilt on Com- pliance” (Tạm dịch: Một vài ảnh hưởng của tội lỗi lên hệ thống tuân thủ).

[138] J. Jordan, F. Gino, M. C. Leliveld, và A. E. Tenbrunsel (2010), “Mor- al Compensation and the Environment: Affecting Individuals’ Moral Intentions through How They See Themselves as Moral” (Tạm dịch: Đền bù Đạo đức và Môi trường: Tác động đến động cơ đạo đức của mỗi cá nhân qua cách họ tự nhìn nhận bản thân có đạo đức).

[139] D. Cain, G. Loewenstein, và D. Moore (2005), “The Dirt on Coming Clean: Perverse Effects of Disclosing Conflicts of Interest” (Tạm dịch: Sự bẩn thỉu trong con đường đúng đắn: Tác dụng ngược của việc tiết lộ thông tin về xung đột lợi ích).

[140] Tenbrunsel, Smith-Crowe và Umphress 2003, 288.

[141] P. Selznick (1948), "Foundations of the Theory of Organization" (Tạm dịch: Thành lập Tổ chức học thuyết); E. E. Lawler và J. G. Rhode (1976), Thông tin và Kiểm soát Tổ chức.

[142] Theo như nguyện vọng của công chúng trong việc được biết đầy đủ thông tin: Johnson & Johnson đã là một khách hàng thường xuyên của Max's hơn 20 năm.

[143] R. Susi (2002), "Effective Crisis Management" (Tạm dịch: Ảnh hưởng khủng hoảng quản lý).

[144] Tenbrunsel, Smith-Crowe, và Umphress 2003.

[145] "High-Powered Business Leaders Praise Corporate Cleanup Law" (3/10/2003), (Tạm dịch: Những lãnh đạo kinh tế cấp cao khen ngợi luật hợp tác dọn dẹp).

[146] A. C. Hollinger và J. P. Clark (1983), Theft by Employees (Tạm dịch: Nhân viên ăn trộm).

[147] W. H. Redmond (2008), "Formal Institutions in Historical Perspec- tive," (Tạm dịch: Tổ chức chính thống trong quan điểm lịch sử).

[148] D. C. North (1990), Institutions, Institutional Change, and Economic Performance (Tạm dịch: Tổ chức, Thay đổi mang tính tổ chức, và biểu hiện kinh tế).

[149] T. Loughran, B. McDonald, và H. Yun (2008), "A Wolf in Sheep's Clothing: The Use of Ethics-Related Terms in 10-K Reports," (Tạm dịch: Sói đội lốt cừu: Cách sử dụng trường từ vựng "đạo đức" trong các bản báo cáo 10-K).

[150] M. Forster, T. Loughran, và B. McDonald (2008), "Commonality in Codes of Ethics" (Tạm dịch: Tính phổ biến của Luật Đạo đức).

[151] B. L. Toffler và J. Reingold (2003), Final Accounting: Greed, Ambi- tion, and the Fall of Arthur Andersen (Tạm dịch: Màn kiểm

toán cuối cùng: Lòng tham, Khát vọng, và sự Thất bại của Arthur Andersen).

[152] A. Barrioneuvo (3/5/2006), "Hostility May Cost Ken Lay" (Tạm dịch: Sự thù địch có thể bắt Ken Lay phải trả giá).

[153] G. Carlin (1990), "They're Only Words," (Tạm dịch: Chỉ là Từ ngữ).

[154] D. Barstow và L. Bergman (9/1/2003), "A Family's Fortune, a Legacy of Blood and Tears" (Tạm dịch": Sự may mắn của một gia đình, Di sản từ Máu và Nước mắt).

[155] R. Worthington (15/10/1993), "Whistleblower Slain after Police Re- lease Tape of His Call" (Tạm dịch: Một kiểm soát viên bị sát hại sau khi cảnh sát để lộ bản ghi âm cuộc gọi của anh ta).

[156] Werdigier (9/11/2009), "Financial Regulations Chief Chides British Banks" (Tạm dịch: Những nhà lãnh đạo kinh tế khiển trách ngân hàng Anh Quốc).

Chương 7

VÌ SAO CHÚNG TA LẠI THẤT BẠI TRONG VIỆC SỬA ĐỔI CÁC SAI LỆCH CỦA CHÍNH SÁCH NHÀ NƯỚC?

Một trong những mục tiêu rõ ràng của việc cứu lấy nhân loại là giảm con số tử vong vì sử dụng thuốc lá.[157] Thuốc lá đã cướp đi sinh mạng của gần 100 triệu người ở thế kỷ XX và thậm chí sẽ tiếp tục cướp đi sinh mạng của khoảng một tỷ người trong thế kỷ XXI.[158] Mặc dù chúng ta đã chứng kiến nhiều nỗ lực từ những con người dũng cảm dám đứng lên phản đối ngành công nghiệp thuốc lá trong suốt sáu mươi năm vừa qua thì xã hội này, đặc biệt là chính phủ Mỹ đã và đang thiếu nỗ lực hành động để giảm thiểu những ca tử vong. Những chính khách được bầu lên không có một động thái nào nhưng phần lớn người dân lại không thể nhận ra và phàn nàn về điều ấy. Cả những tổ chức lợi nhuận, phi lợi nhuận lẫn chính phủ Mỹ đều liên tiếp gặp thất bại trong việc thu hút sự quan tâm của xã hội đến những vấn đề liên quan tới thuốc lá, từ quy định của ngành công nghiệp thuốc lá, ngành kiểm toán cho đến việc đối đầu với sự thay đổi khí hậu.

Trong mỗi trường hợp nêu trên, các doanh nghiệp đều cố tình làm méo mó cách hiểu vấn đề của nhân dân và các nhà cầm quyền đồng thời ngăn chặn các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ thay mặt nhân dân can thiệp vào hoạt động kinh doanh của họ. Tuy nhiên tôi không muốn tập trung vào các biểu hiện phi pháp của một trong số những doanh nghiệp này hoặc các chiến dịch tuyên truyền hợp pháp nhưng sai trái của họ.[159] Tôi cũng không muốn nhắc lại những lập luận quan trọng cho rằng các chính sách của chính phủ đã bị xuyên tạc bởi khả năng đặc biệt của những nhóm chuyên biệt muốn lấy tư liệu của họ để làm ảnh hưởng đến chính sách (nói cách khác là những lập luận này cho rằng một vài công ty thuốc lá cùng nhau ủng hộ một chính sách và cùng đóng góp tư liệu sẽ dễ dàng hơn việc tìm 300 người dân làm vậy). Điều chúng tôi muốn nói đến là việc sử dụng các khía cạnh của đạo đức ứng xử để tập trung chủ yếu vào sự thất bại

của các chính khách và một số giáo sư trong việc cảnh báo, đối đầu và vượt qua những ảnh hưởng xấu và sự thất bại của nhân dân trong việc làm cho các quan chức được họ bầu lên có trách nhiệm với những chính sách thứ yếu. Trong chương 5, chúng ta đã cùng nhau khám phá những thất bại thường gặp khi nhận diện các hành vi vô đạo đức. Trong chương này chúng ta sẽ tìm hiểu lý do vì sao chúng ta không thể nhận diện những sai lệch trong chính sách nhà nước.

Một trong những mục tiêu cơ bản của bất kỳ chính phủ nào cũng là nới rộng bàn tiệc tài nguyên cho xã hội sử dụng. Thế nhưng khi các quyết định của chính quyền chỉ đem lại lợi ích cho một nhóm nhỏ công dân thì các tài nguyên chung từ tiền thuế ngư nghiệp cho đến khí hậu toàn cầu đều bị sử dụng sai mục đích hoặc bị bỏ quên và bàn tiệc tài nguyên bị thu hẹp lại. Chúng ta sẽ khám phá giao điểm của quá trình tâm lý và hệ thống chính trị để hiểu được lý do vì sao nhân dân và các nhà cầm quyền lại cho phép điều này xảy ra. Khi nguồn tài nguyên dồi dào mà không gây ảnh hưởng đến yếu tố gì khác, các nhà kinh tế gọi nó là “Hiệu quả Pareto”(Đạt mức tối ưu Pareto). Một thay đổi mang tính Hiệu quả Pareto có nghĩa là sự thay đổi mang lại lợi nhuận lớn hơn cho một số người mà không khiến cho ai phải chịu hậu quả. Ở mức độ quốc gia và toàn thế giới, sự thay đổi Hiệu quả Pareto không tồn tại vì bất kể thay đổi nào cũng có thể mang lại bất lợi cho một ai đó ở một lĩnh vực nào đó. Joseph Stigli , một nhà kinh tế học đã nhận giải thưởng Nobel cho rằng một số sự đánh đổi đã “gần đạt tới mức cải thiện Pareto”. Những chính sách này đem lại lợi ích cho rất nhiều người, mặt khác lại gây ra ảnh hưởng nhỏ đến những người khác, ví dụ như một nhóm quyền lợi riêng đã lái các chính sách theo hướng có lợi cho họ. Stigli nói: “Nếu tất cả mọi người trừ một nhóm quyền lợi riêng đều hưởng lợi từ một bước đi thì rõ ràng ta nên thực hiện bước đi đó”.[160] Không may là xã hội thường thất bại khi phải đưa ra các cải tiến chính sách ở mức cận Pareto.

Ở mức độ lý tưởng, những thay đổi về chính sách nhà nước cần bao gồm sự đánh đổi thông minh có thể đem lại lợi ích nhiều hơn là ảnh hưởng xấu tới hầu hết nhân dân.[161] Do vậy để có được một chính sách khôn ngoan về thuốc lá thì những lợi ích dự kiến về đời sống cũng như việc phòng chống bệnh tật nó có thể đem lại cho xã hội phải lớn hơn chi phí cho công ty thuốc lá và nhân dân (ví dụ như những giá trị của cổ đông và việc mất hứng thú khi hút thuốc). Khi hầu hết mọi người ngoại trừ một nhóm quyền lợi riêng có thể sẽ có

lợi nhờ một chính sách thì đó chính là một chính sách khôn ngoan.[162]

Vì sao Chính phủ Mỹ thường không thể đưa ra những chính sách khôn ngoan như vậy? Để biết được lý do của hiện tượng này, ta cần phải tìm hiểu sự thất bại của chính phủ trong hành động để giảm thiểu những sai lệch của chính sách ở ba ngành công nghiệp: thuốc lá, kiểm toán và năng lượng. Dĩ nhiên cũng có nhiều vấn đề khác như tiền trợ cấp của Chính phủ Mỹ hay các chính sách giáo dục của Mỹ cũng bị rối loạn tương tự nhưng chúng tôi chọn ba vấn đề có sự méo mó về quản lý khá rõ ràng. Trong mỗi trường hợp nêu trên, chúng tôi sẽ giải thích ngắn gọn những rào cản chính sách khôn ngoan tạo nên bởi sự tương tác giữa hệ thống chính sách, quyền lợi của một nhóm người thu lợi ích từ việc bóp méo chính sách để phù hợp với mục đích của họ và quá trình tâm lý của những người dân phải gánh chịu hậu quả từ các chính sách ấy. Chúng ta sẽ tập trung vào sự thất bại của xã hội trong việc kết thúc những ảnh hưởng xấu mang tính phá hủy này.

Big Tobacco

Người khổng lồ trong ngành thuốc lá

Theo những bằng chứng khảo cổ, người Maya đã hút thuốc từ thế kỷ I trước Công nguyên.[163] Mặc dù cây thuốc lá có mọc ở châu Mỹ, việc Christopher Columbus tìm thấy loại cây này đã dẫn đến việc truyền bá văn hóa hút thuốc đến những nơi khác trên thế giới.

Thuốc lá bị cấm ở Trung Quốc vào năm 1612 và bị cấm ở Berlin vào năm 1723. Sự bùng nổ thuốc lá bắt đầu với sự xuất hiện của hãng thuốc lá đầu tiên vào khoảng giữa hoặc cuối thế kỷ XIX và đặc biệt là sự phát minh ra máy cuộn thuốc lá Bonsack vào năm 1880, một loại máy có thể sản xuất ra 100 nghìn điếu thuốc một ngày.[164]

Người ta bắt đầu nghi ngờ rằng thuốc lá dẫn đến ung thư vào năm 1761. Đến năm 1858 đã xuất hiện những bằng chứng xác thực về mối liên hệ giữa việc hút thuốc và ung thư vòm họng. Trong suốt một thế kỷ tiếp theo, những bằng chứng ấy lại ngày một nhiều hơn. Lý thuyết về việc ung thư phổi do hút thuốc được đưa ra vào năm 1912 và trở nên phổ biến vào những năm 20 của thế kỷ XX. Nghiên cứu định lượng đầu tiên về mối liên hệ giữa thuốc lá và ung thư phổi xuất

hiện năm 1929. Nghiên cứu này cho thấy những nạn nhân ung thư phổi thường là những người có hút thuốc.[165]

Thế nhưng vẫn còn một câu hỏi quan trọng chưa có lời giải đáp: Có phải chính thuốc lá gây ung thư hay có một yếu tố gì đó trong căn bệnh ung thư đã tạo ra sự tương quan giữa việc hút thuốc và bệnh ung thư? Ví dụ nếu những người sống trong môi trường có thể gây nên bệnh ung thư hút thuốc nhiều hơn những người sống ở môi trường khác thì trên lý thuyết hoàn toàn có thể suy ra sự liên quan giữa việc hút thuốc và bệnh ung thư mà không cần phải chỉ ra chính thuốc lá là nguyên nhân chính gây ung thư.

Đã có nhiều nghiên cứu quan trọng về việc liệu hút thuốc có thực sự gây ung thư hay không được tiến hành sau nghiên cứu năm 1929. Vào đầu thập niên 50 của thế kỷ XX, nhiều nghiên cứu có thể định lượng đã được đưa ra và những nghiên cứu hệ quả trên động vật đã được tiến hành. Năm 1957, Hội đồng nghiên cứu y học Anh tuyên bố chính thức rằng thuốc lá chính là nguyên nhân gây nên sự phát triển của bệnh ung thư phổi trong xã hội chúng ta. Trường Đại học khoa học Hoàng gia London thì kết luận vào năm 1962 rằng chúng ta cần phải hành động để kiềm chế việc tiêu thụ thuốc lá. Và cuối cùng, đến năm 1964, Hiệp hội phẫu thuật Mỹ tuyên bố trước công luận rằng hút thuốc lá dẫn đến ung thư phổi. Cho đến thời điểm đó, rõ ràng là những người hút thuốc mắc bệnh ung thư phổi đã tăng gấp hai mươi lần so với những người không hút thuốc.

Vậy đáng nhẽ điều chúng ta nên biết vào thời điểm ấy là gì? Những nhà lịch sử y học chưa bị mua chuộc bởi ngành công nghiệp thuốc lá đã dần đưa ra các lập luận rằng các nhà khoa học hoàn toàn đồng lòng về việc hút thuốc dẫn đến hậu quả là ung thư phổi vào những năm 50 của thế kỷ XX. Nhưng thông tin này không được công bố với công chúng do những chiến dịch quảng cáo và chiến dịch vận động của ngành công nghiệp thuốc lá. Trong khoảng thời gian này, ngành công nghiệp thuốc lá không chỉ tiếp tục sản xuất ra những sản phẩm gây nghiện mà còn giấu giếm những nghiên cứu của họ về hậu quả ung thư phổi của việc hút thuốc. Họ tích cực hướng tới những người hút thuốc chưa đủ tuổi trong các chiến dịch quảng cáo và đã rất thành công trong việc khiến cho Quốc hội không ban hành các luật lệ và quy định có thể gây trở ngại đến việc kinh doanh các sản phẩm thuốc lá.

Vì sao chính phủ Mỹ lại thất bại khi khuyến khích các nhà cầm quyền đưa ra những sáng kiến như phản đối việc quảng cáo thuốc lá cho người chưa đủ tuổi hút thuốc? Nhìn chung đó là vì các công ty thuốc lá đã tiến hành nhiều chiến dịch làm sai lệch thông tin rất hiệu quả, tạo ra làn sóng nghi ngờ trong cộng đồng về việc thuốc lá gây ung thư phổi. Nhà sử học Robert Proctor đã sử dụng thuật ngữ "chệch hướng vì thiếu kiến thức văn hóa" (agnotology) để miêu tả kết quả mang tính văn hóa của sự thiếu hiểu biết (ngược lại với kiến thức) và trích dẫn hành động của ngành công nghiệp thuốc lá như một ví dụ về những nhóm quyền lợi riêng đã cấu kết với nhau để tạo nên sự chệch hướng vì thiếu kiến thức văn hóa. Cụ thể hơn, ngành công nghiệp thuốc lá đã khăng khăng tuyên bố với công chúng rằng không có bằng chứng nào chứng minh sự liên hệ giữa hút thuốc và bệnh ung thư, rằng còn có rất nhiều nguyên nhân tiềm ẩn của bệnh ung thư và cần phải nghiên cứu sâu hơn nữa. Lãnh đạo các công ty sản xuất thuốc lá dựa vào việc hầu như người ta không thể chứng minh rằng thuốc lá là nguyên nhân chính gây ung thư. Hơn nữa, thường thì sau khi có sự thống nhất khoa học về các vấn đề gây tranh cãi, "các nhà chuyên môn" được trả tiền để đưa ra những ý kiến hoài nghi về những kết luận khoa học ấy. Với các lý do vừa nêu trên, cho đến khi Hiệp hội giải phẫu đưa ra những lý lẽ khó có thể chối cãi vào năm 1964 thì điều dễ hiểu là trước đó công chúng vẫn còn mờ mịt về những đe dọa đến sức khỏe của các sản phẩm thuốc lá.

Những chiến thuật này đã khá thành công vì đã nhắm đến quá trình tâm lý của các lãnh đạo Hội Y dược Mỹ và các bác sĩ khác. Trong suốt quá trình phát triển nghiên cứu từ năm 1929 cho đến thập niên 50 của thế kỷ XX và kể cả sau khi Hiệp hội giải phẫu đưa ra báo cáo vào năm 1964 thì Big Tobacco vẫn có một đồng minh lớn là tổ chức dược, một cộng đồng có hiểu biết về dược học sâu rộng hơn nhiều so với hầu hết người dân. Vào thời điểm báo cáo của Hiệp hội giải phẫu được công bố và vào năm sau đó, Hội Y dược Mỹ (AMA) đang hướng sự quan tâm của họ đến việc chờ cấp phép để thành lập dự án Medicare và Medicaid, một mối đe dọa với tài chính cho các bác sĩ. Hội Y dược Mỹ không muốn thấy liên minh giữa các nhà cầm quyền ở các bang trồng thuốc lá được thành lập vì nếu điều này xảy ra, họ sẽ phải sớm bầu chọn cho quyết định này cùng với những vấn đề cải cách y tế quan trọng khác vào thập niên 60 của thế kỷ XX. Do vậy, Hội Y dược Mỹ từ chối chống lại ngành công nghiệp thuốc lá và thậm chí còn hành động theo chỉ thị của ngành công nghiệp trong việc kêu gọi thêm nhiều nghiên cứu về thuốc lá. Tất cả những người có liên

quan đến các nghiên cứu này đều biết rằng việc đi đến một kết luận rõ ràng là hoàn toàn không cần thiết. Có lẽ vì lý do đạo đức xuống cấp, Hội Y dược Mỹ đã nhìn những vấn đề về thuốc lá qua lăng kính kinh tế chứ không phải qua lăng kính đạo đức, do vậy sức khỏe của người dân không phải là yếu tố chính khi họ đưa ra quyết định. Hai nhà báo Drew Pearson và Jack Anderson sau này đã mô tả liên minh giữa ngành dược và ngành công nghiệp thuốc lá như một "liên minh vận động hành lang kỳ lạ nhất trong lịch sử pháp lý."[166]

Thế còn các bác sĩ khác thì sao? Điều gì đã ngăn cản họ thừa nhận những bằng chứng hùng hồn về việc hút thuốc lá gây ra ung thư phổi? Trong một ví dụ về sự mù quáng có động cơ tôi đã nhắc đến ở chương 5, có lẽ lý do để các bác sĩ làm ngơ những bằng chứng rõ ràng trước mắt là thói quen hút thuốc của chính họ. Nhà sử học Havard Allan Brandt đưa ra tài liệu dẫn chứng rằng vào năm 1954, 52% nhà khoa học hút thuốc, trong đó có 30% hút ít nhất một bao/ một ngày. Năm 1959, khi những nghiên cứu liên quan tới thuốc lá dẫn đến ung thư phổi xuất hiện nhiều hơn, 30% bác sĩ vẫn hút thuốc thường xuyên, trong đó 18% hút ít nhất một bao/mỗi ngày.[167] Evarst Graham, một bác sĩ phẫu thuật lỗi lạc đã biến bản thân từ một người hoài nghi về tác hại thuốc lá thành một hình mẫu trong trận chiến chống lại thuốc lá. Ông đã bàn về vấn đề này trong chủ đề mối liên hệ giữa việc hút thuốc và ung thư phổi từ năm 1954:

[Mối liên hệ] Chưa được công nhận trên toàn cầu và vẫn còn có nhiều người nghiện thuốc lá trong số các giáo sư y học đòi hỏi phải có bằng chứng xác thực. Việc nhiều người trong số họ trì hoãn công nhận những bằng chứng sẵn có đã khiến tôi kết luận rằng chính tật nghiện thuốc của họ đã làm mờ mắt họ, họ không muốn hoặc không thể bỏ thuốc... Tôi chưa bao giờ gặp người nào không hút thuốc mà coi nhẹ những bằng chứng này hoặc hoài nghi về việc hút thuốc nhiều dẫn đến ung thư phổi.[168]

Do vậy, khi ngành công nghiệp thuốc lá chủ động chi hàng triệu đô-la để vận động hành lang với Quốc hội một cách hiệu quả và cung cấp những thông tin sai lệch cho công chúng thì một cộng đồng y khoa đáng lẽ phải bảo vệ nhân dân khỏi những việc xấu xa ấy lại trở nên biến chất. Có lẽ chính những nhân vật chủ chốt không hề nhận ra họ đang mang lại những hậu quả lớn đến thế nào.

Những sản phẩm thuốc lá đã và đang cướp đi sinh mạng của khoảng 500 nghìn người Mỹ và khoảng 5 triệu người dân trên thế giới một năm và con số này vẫn tiếp tục tăng lên. Nếu như cộng đồng y khoa đã nhận trách nhiệm cảnh báo cho người dân về mối liên hệ giữa thuốc lá và ung thư phổi thì người dân đã không phải bối rối về ngành công nghiệp thuốc lá và hàng triệu mạng sống đã có thể được cứu. Vậy có phải chúng ta đang nói rằng Hội Y tế Mỹ và các bác sĩ khác cố tình giết chết bệnh nhân của mình? Câu trả lời là không. Có lẽ khả năng nhìn nhận bằng chứng xác thực của họ đã bị làm lu mờ bởi nỗ lực chống chọi lại dự án Medicare và Medicaid, việc nghiện thuốc lá của chính họ và thiếu khả năng nhận thức vấn đề đã làm họ mờ mắt. Vì vậy hàng triệu người đã chết và sẽ còn nhiều người khác tiếp tục nhận lấy những cái chết kinh khủng khi còn trẻ.

Ngành công nghiệp kiểm toán

Tương lai của ngành [kế toán] đang và sẽ tiếp tục sáng sủa nếu Ủy ban không bắt chúng ta phải gò mình vào vai diễn trong nền kinh tế già cỗi. Không may là các luật lệ đã được đưa ra xem xét [về tính độc lập của kiểm toán] đe dọa chúng ta phải tiếp tục vai diễn ấy. Các hoạt động ở quy mô rộng hơn rất quan trọng trong việc giúp chúng ta làm quen với môi trường kinh tế mới, thu hút, thúc đẩy và giữ lại các tài năng, qua đó cung cấp các nhân viên kiểm toán chất lượng cao hơn trong tương lai.

*_Joseph Beradino, thành viên hội đồng quản lý Ar- thur Andersen nhận định trong bằng chứng cung cấp cho phiên xử của SEC về sự độc lập của ngành kiểm toán ngày 26/07/2000_*

Trong chương 5 chúng ta đã bàn về sự suy đồi của Enron và nhân viên kiểm toán Arthur Andersen của họ trong vụ thất bại của Andersen khi xử lý trường hợp sai sót gây sốc ở Enron. Tại đây chúng ta sẽ chuyển sang câu hỏi vì sao xã hội khi ấy lại cho phép và bây giờ vẫn đang cho phép một hệ thống kiểm toán sai lệch như vậy tiếp tục tồn tại.

Quyết định an ninh và trao đổi năm 1934 đã thiết lập sự ủy thác kiểm toán độc lập cho các công ty thương mại cộng đồng nhằm tạo cho các bên thứ ba tâm lý tự tin rằng các tài liệu của công ty có thể tin tưởng được. Không may là quyết định này có những sai lầm chết người. Ngay từ đầu, những công ty kế toán được thuê để tiến hành

kiểm toán đã có động cơ móc ngoặc với chính những công ty mà họ phải kiểm tra sổ sách một cách nghiêm túc. Quyết định này đã thất bại trong việc thêm vào những biện pháp cần thiết để có quá trình kiểm toán độc lập, đó là: (1) yêu cầu phải quay vòng các kiểm toán viên để tránh ưu tiên cho một khách hàng; (2) nghiêm cấm kiểm toán viên cung cấp dịch vụ tư vấn và các dịch vụ khác cho khách hàng; (3) nghiêm cấm kiểm toán viên làm việc với các công ty họ kiểm toán.[169]

Bên cạnh đó, sự độc lập này cũng được nhiều nơi nhìn nhận là trung tâm của thể chế kiểm toán. Chánh án Tòa án tối cao Warren Burger đã viết trong một biên bản xét xử của Tòa án tối cao về vụ Nước Mỹ và Công ty liên doanh Arthur Young & Co. (năm 1984) rằng:

Qua việc chứng thực báo cáo công khai mô tả chung về tình trạng tài chính của một doanh nghiệp, kiểm toán viên độc lập cho rằng trách nhiệm của họ với công chúng phải được đặt cao hơn bất kể mối quan hệ công việc nào với khách hàng. Những kế toán công độc lập thực hiện nhiệm vụ đặc biệt này phải có bổn phận tối đa với chủ doanh nghiệp và các cổ đông, đồng thời cũng với công chúng đang đầu tư vào doanh nghiệp. Chính nhiệm vụ làm “nhân viên bảo vệ quần chúng” này đòi hỏi người kế toán không được phụ thuộc vào khách hàng trong bất kể thời điểm nào và phải hoàn toàn trung thực với công chúng.

Thế nhưng đến cuối thập niên 80 của thế kỷ XX, các công ty kế toán đã bắt đầu bổ sung thêm vào các dịch vụ kiểm toán khá nghèo nàn nhưng lại có giá của họ nhiều khoản như thuế có lợi nhuận, quản lý và hợp đồng tư vấn kỹ thuật. Những đối tác kiểm toán chịu sức ép ngày càng tăng trong việc cung cấp dịch vụ tư vấn cho những khách hàng kiểm toán, những kế toán viên ngày càng chịu ảnh hưởng của khách hàng trong các quyết định. Kế toán trưởng cũ của SEC, Lynn Turner đã phát biểu khi ông còn là kiểm toán viên của hãng Coopers & Ly vào những năm 90 thế kỷ XX: “Một phần ảnh hưởng tới việc đánh giá lương bổng hàng năm là việc bạn có thể thu hút bao nhiêu thương vụ làm ăn. Nếu có ai đó kiếm được 25 triệu tiền tư vấn thì người đó trở thành anh hùng”. Trong báo cáo năm 1996, Văn phòng Kế toán Chính phủ đưa ra ý kiến rằng việc mở rộng các dịch vụ kế toán đã đe dọa tới sự độc lập của ngành kiểm toán.

Cuối thập niên 90 của thế kỷ XX, Chủ tịch SEC Arthur Levi bày tỏ mối quan ngại về sự độc lập của ngành kiểm toán sau một chuỗi

những xì căng đan. Ví dụ như mùa hè năm 1998, SEC biết được rằng các nhà quản lý của công ty Price Waterhouse (hiện nay là Pricewaterhouse Coopers) đã đầu tư vào những công ty mà họ đang kiểm toán, đây là một điều đi ngược lại với quy tắc của SEC. Có hơn 8000 lỗi bị phát hiện ở công ty này. SEC đã phạt Price Wa- terhouse 2,5 triệu đô và Levi đã đặt việc kiểm toán độc lập lên ưu tiên hàng đầu khi ông trở thành chủ tịch SEC. Với sự thiếu trách nhiệm và những hiểm họa tiềm ẩn, Levi tin rằng giải pháp cho vấn đề là sự phân chia rõ ràng giữa kiểm toán và nhiệm vụ tư vấn. Nhưng Levi đã bị lung lay bởi một cuộc gặp mặt do ông tổ chức với các nhà lãnh đạo ba công ty kế toán lớn nhất: KPMG, Deloi e & Touche và Arthur Andersen. Sau đó Levi đã trích lời các lãnh đạo: "Chúng tôi sẽ chống lại ông. Việc này sẽ làm chúng tôi phá sản. Chúng tôi sẽ chiến đấu đến hơi thở cuối cùng và sẽ tranh đấu với ông trước cả Quốc hội và Tòa án."[170]

Các công ty kế toán đã tổ chức không dưới bảy cuộc vận động hành lang để chống lại đề nghị độc lập hóa kiểm toán. Levi nhận được hàng chục bức thư ủng hộ lập trường của ngành công nghiệp kế toán từ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và các nghị sĩ. Cụ thể, nghị sĩ Billy Tauzin của bang Louisiana đã "không ngừng làm phiền tôi ", ông Levi kể.[171] Trong một bức thư gửi Levi ngày 20 tháng 8 năm 2000, chủ tịch Kenneth Lay của Enron đã dẫn chứng các lợi ích mà công ty thương mại năng lượng của ông ta thu được từ dịch vụ một cửa với Arthur Andersen: "Enron thấy 'kiểm toán hội nhập' của họ hiệu quả và tiết kiệm hơn những chức năng kiểm toán trong và ngoài truyền thống."[172] Thực tế là sau này người ta biết được David Duncan, đại diện của Andersen có trách nhiệm kiểm toán Enron đã cùng Lay soạn thảo bức thư gửi Levi với sự giúp đỡ của nhóm vận động hành lang Washington của Andersen.[173] Trong suốt khoảng thời gian này, Enron là khách hàng lớn thứ hai của Andersen, cung cấp cho công ty này không chỉ tài liệu để kiểm toán hàng năm mà còn cả các dịch vụ về thuế, tư vấn kinh doanh và dịch vụ kiểm toán nội bộ.[174] Theo Trung tâm Chính trị đối ứng, năm 2000, năm xảy ra cuộc chiến với Levi , các công ty kế toán đã chi ra hơn 10 triệu đô-la cho những chiến dịch chính trị quốc gia và 12,6 triệu đô-la cho việc vận động hành lang cấp bang. Cũng vào năm 2000, Levi đã mời chính phủ, các doanh nghiệp kế toán và các học viện về Washington làm quan sát viên chuyên môn trong vụ SEC đề nghị độc lập hóa kiểm toán. Max và đồng nghiệp George F. Loenwenstein, người được coi là Giáo sư Herbert Simon của khoa Kinh tế và Tâm lý của Đại học Camegie

Mellon là hai trong số những người đã bày tỏ ý kiến với SEC về độc lập hóa kiểm toán. Trong bài báo Điểm lại Quản lý Sloan năm 1997 với tiêu đề “Sự không tưởng của độc lập hóa kiểm toán” của Kimberly P. Morgan, chúng tôi đưa ra ý kiến rằng chỉ chú tâm vào những cẩu thả và sa sút của kiểm toán khi đánh giá hậu quả của các xì căng đan kiểm toán là một sai lầm. Thành kiến về kiểm toán được đẩy tới mức vô thức khi ta cần phải đưa ra quyết định và rất lâu trước khi các kiểm toán viên báo cáo đánh giá của họ. Vì lý do này mà chúng tôi tuyên bố rằng thất bại kiểm toán là một kết quả nhãn tiền của mối quan hệ kiểm toán viên – khách hàng mà hệ thống kiểm toán của Mỹ đang biến nó thành “khó tin về mặt tâm lý” bởi sự mù quáng có động cơ, ảnh hưởng tới cả những kiểm toán viên chính trực nhất khi họ phải đưa ra phán quyết mang tính khách quan. Chúng tôi kết luận: Thất bại kiểm toán là không thể tránh khỏi.

Trong hồ sơ SEC của chúng tôi năm 2000, chúng tôi đã có biện pháp phân chia chức năng kế toán và kiểm toán của các công ty kế toán nhưng đồng thời cũng nhấn mạnh rằng kiểm toán không ưu tiên là một việc khó khăn khi những kiểm toán viên vẫn tiếp tục được thuê và bị sa thải bởi các công ty mà họ điều tra. Cùng với giáo sư Don Moore của Khoa Kinh tế Haas thuộc Đại học Berkeley California, chúng tôi đã cố chứng tỏ rằng để có được cả diện mạo và tính thực tế trong việc độc lập hóa kiểm toán thực sự, ta cần phải có các cải cách sau:

1. Các công ty kiểm toán chỉ được cung cấp dịch vụ kiểm toán cho khách hàng của mình.

2. Các hợp đồng kiểm toán phải có giới hạn thời gian. Trong thời gian này các khách hàng không được phép sa thải kiểm toán viên.

3. Các công ty bị cấm thuê những nhân viên kế toán đã kiểm tra sổ sách của họ.[175]

Như chúng tôi đã nói đến trong phần trước, ba vấn đề này đã bị coi nhẹ trong Quyết định An ninh và Trao đổi 1934. Levi thấy được hiểm họa tiềm ẩn từ những mâu thuẫn quyền lợi của các kiểm toán viên. Mục đích của ông trong vụ đề xuất của SEC là thuyết phục Quốc hội nghe theo chúng tôi và các nhân chứng khác thay vì những người vận động hành lang bên phía công ty kế toán. Tại phiên đề xuất, giám đốc Joseph Berardino của Arthur An- dersen, phó chủ tịch J. Terry

Strange của KPMG và Robert Garland, thành viên của Deloi e & Touche đã yêu cầu SEC phải đưa ra bằng chứng cho các vụ lừa đảo kiểm toán mà những công ty kế toán đã gây ra trong quá khứ thông qua tư vấn. Garland nói: "Với tình huống như vậy và thực tế là chẳng có bằng chứng gì được đưa ra, quả thật là vô trách nhiệm khi cứ khăng khăng về những mối đe dọa xung quanh các quy định"[176]. Theo Strange, "Những dịch vụ phi kiểm toán đã làm tăng hiệu quả của các dịch vụ kiểm toán"[177]

Beradino thì phát biểu: "Theo ý kiến của chúng tôi, những quy định được đề xuất này sẽ gây hại tới chất lượng kiểm toán". Ông ta còn nói thêm: "Kiểm toán viên càng hiểu về khách hàng của mình thì chất lượng làm việc sẽ càng tốt. Nếu các ngài hoặc tôi là một CEO và đang muốn thực hiện một vụ lừa đảo bằng cách xử lý giấy tờ, rõ ràng ta sẽ muốn giữ kiểm toán viên trong bóng tối. Tôi nghĩ chúng ta sẽ không thuê họ giúp xây dựng hệ thống công nghệ thông tin. Tôi cũng sẽ không giúp họ xem xét các vụ giao dịch phức tạp của chúng tôi.[178]

Sau phiên giải trình, một quan chức đóng vai trò quyết định đã đồng tình với phía các công ty kế toán. Theo Levi , Đại diện Tauzin "biết được các nhân viên kế toán đang làm gì trước cả tôi. Ông ấy đã làm việc khá nhiều với họ. Tôi không muốn tỏ ra cay độc nhưng có phải đó là do ông ấy có cảm tình với các nhân viên kế toán không?".[179] Thực tế thì Tauzin đã nhận được hơn 280 nghìn đô-la từ các chiến dịch vận động của ngành công nghiệp kế toán vào những năm 90 của thế kỷ XX mà chưa hề gặp một vấn đề nghiêm trọng nào trong việc giữ vị trí của mình trong Quốc hội. Tệ hại hơn, Levi biết được rằng thành viên của Hạ viện, ông Henry Bonilla sẵn sàng cắt giảm ngân sách của SEC bằng cách thêm điều khoản vào ngân sách riêng của ủy ban nếu Levi không nhượng bộ trong vụ độc lập hóa kiểm toán.

Levi miễn cưỡng bỏ cuộc chiến, một quyết định mà sau này ông đã gọi là sai lầm lớn nhất khi còn lãnh đạo SEC. Ông bị thuyết phục rằng không sớm thì muộn ông sẽ bị Quốc hội đánh bại và đã cho phép các công ty kế toán tiếp tục tư vấn cho khách hàng mà họ thực hiện kiểm toán. Những công ty này chỉ đồng ý nhượng bộ một điều: họ sẽ tiết lộ chi tiết những mối liên quan của họ với nhà đầu tư. Đáng chú ý là những nghiên cứu chúng tôi đưa ra ở chương trước cho thấy biện pháp vạch trần các sai phạm có thể sẽ làm tăng thêm các ưu tiên. Levi

hiểu được rằng biện pháp này là giải pháp không thích đáng cho vấn đề mâu thuẫn quyền lợi của kiểm toán viên nhưng ông tin rằng đó là biện pháp duy nhất mà Quốc hội sẽ thông qua.

Hẳn chúng ta cũng biết chuyện gì xảy ra tiếp theo. Enron sụp đổ do các hành động tội lỗi ngoạn mục họ gây ra mà đã được các kiểm toán viên từ Arthur Andersen che giấu. Andersen sau khi nhận trách nhiệm trong việc cố tình lờ đi các sai phạm của Enron vì phải dựa vào Enron để có những hợp đồng lớn sau đó cũng phá sản. Các xì căng đan kế toán nổi bật đầu năm 2002 cũng có liên quan tới việc các công ty WorldCom, Adelphia, Global Crossing, Xerox và Tyco phá sản.

Để giải quyết các xì căng đan này, Tổng thống George W. Bush đã ban hành Quyết định Sarbanes-Oxley thành một điều khoản luật vào ngày 3 tháng bảy năm 2002. Sarbanes-Oxley đặt ra một số quy định báo cáo cho các công ty công mà sau đó nhiều lãnh đạo cấp cao cho rằng quyết định ấy vượt quá quy định của chính phủ. Ngược lại, các nhà phê bình cánh hữu lại cho rằng các quy định mới không có đủ thẩm quyền.

Theo ý kiến riêng của chúng tôi, Luật Sarbanes-Oxley đã thất bại trong việc giải quyết các sai phạm chính của ngành kiểm toán. Luật này cấm các kiểm toán viên cung cấp dịch vụ tư vấn nhưng lại cho phép các dịch vụ kiểm toán khác tiếp tục được thực hiện. Sarbanes-Oxley yêu cầu phải có sự quay vòng khi phân công các kế toán phụ trách kiểm toán sau bảy năm hoạt động nhưng lại không quay vòng chính các công ty kiểm toán (đây là một thay đổi phút cuối trong chiến dịch vận động hành lang cho công ty kiểm toán "Final Four") Ngoài ra các kiểm toán viên vẫn được phép làm việc trong công ty họ kiểm toán. Chúng tôi không lo ngại về lợi nhuận của Final Four sau kỷ nguyên Sarbanes-Oxley. Mỉa mai thay, họ đang bù lại những cơ hội bị mất bằng cách mời chào các dịch vụ tuân theo quy định Sarbanes-Oxley. Các công ty này thành công trong vụ vận động hành lang với Quốc hội để tránh những cải cách ý nghĩa và hứa hẹn nhưng có thể ảnh hưởng tới lợi ích của họ. Với tính tự mãn về bản thân mà chúng tôi đã đề cập ở chương 3, các nhà cầm quyền hành động hoàn toàn không có đạo đức khi chỉ chú trọng việc liệu cải cách có làm ảnh hưởng tới những chiến dịch vận động tranh cử của họ hay không mà lờ đi chi phí sản sinh từ một vấn đề xã hội nổi cộm. Chưa hết, do ảnh hưởng của sự mục ruỗng chính trị này quá xa với người dân, dư luận và tầng lớp trung lưu lại không chú ý tới vụ việc, việc này càng làm

cho tương lai của chúng ta bị đe dọa.

Đáng chú ý là thế giới doanh nghiệp rộng lớn không chú ý đặc biệt tới việc tăng cường tính độc lập của kiểm toán. Những doanh nghiệp lương thiện phải đưa ra quá nhiều quyết định phụ thuộc vào sự hòa hợp về mặt tài chính của họ với các công ty khác. Do vậy những doanh nghiệp này sẽ có lợi khi các hoạt động kế toán chính xác và thẳng thắn. Nhưng những doanh nghiệp này cũng chủ động về kiểm toán và trong một số trường hợp thì họ cũng hưởng lợi từ các quy định kiểm toán "linh hoạt" và từ dịch vụ tư vấn kiểm toán cũng như các dịch vụ khác của họ. Kiên định như lập luận ở chương 3 của chúng tôi về việc không lường trước đến tương lai, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp không muốn đánh đổi mối quan hệ mua bán một chiều giữa họ và các công ty kiểm toán lấy những lợi ích lâu dài trong việc tin tưởng tài liệu sổ sách của các công ty khác. Vì vậy nên họ đã không lên tiếng và lờ đi những kết quả lâu dài có thể xảy ra với chính họ cũng như với toàn thể xã hội. Cuối năm 2009, khi điểm lại các sự việc xảy ra trong thập kỷ, nhà kinh tế học và cũng là phóng viên tờ New York Times, ông Paul Krugman đã trích lời ông Lawrence Summers năm 1999, khi ông còn là Thống đốc Ngân hàng của Tổng thống Clinton để nhấn mạnh tầm quan trọng của sự tồn tại một hệ thống kiểm toán trung thực (đến năm 2010, Summers là một trong những nhà kinh tế hàng đầu trong đội ngũ quản lý của Tổng thống Obama). Ông Summers nói: "Nếu bạn hỏi vì sao hệ thống tài chính Mỹ thành công thì ít nhất bài học lịch sử tôi có thể tiết lộ là không có cải cách nào quan trọng hơn cải cách quy tắc kiểm toán. Điều này có nghĩa là mọi nhà đầu tư đều được chia sẻ thông tin cơ bản, rằng các công ty có những quy tắc quản lý và điều hành hoạt động chặt chẽ." Giờ đây chúng ta thấy rõ rằng xã hội đã thất bại trong giao ước đạo đức rằng chúng ta sẽ tạo ra và giữ vững hệ thống đạo đức kiểm toán mà Summers đã tin tưởng và khen ngợi. Tháng Ba năm 2010, cùng với sự kiện công ty kế toán Big Four và Ernst & Young nhận trách nhiệm về vụ phá sản của công ty Lehman Brothers, chúng ta có thể thấy hệ thống kiểm toán vẫn đang tiếp tục gây thất vọng.[180]

Ngành công nghiệp năng lượng

Người ta xác định rằng hiện tượng biến đổi khí hậu toàn cầu xuất hiện từ những năm 30 của thế kỷ XX, sau một khoảng thời gian dài thời tiết nóng lên. Sau đó thời tiết lại mát mẻ trở lại và mọi người không chú ý đến vấn đề này nữa cho đến mấy thập kỷ sau, khi các nhà

khoa học cung cấp bằng chứng rõ ràng về các tảng băng tan và những thay đổi khí hậu khác chứng minh cho việc biến đổi khí hậu trên diện rộng. Khi các nhà khoa học cùng đồng tình về vấn đề này, nó đã trở thành một vấn đề mà chúng ta không thể tiếp tục lờ đi.

Hầu hết những nhà khoa học tỏ ra hoài nghi về việc biến đổi khí hậu là những người đã được những ngành công nghiệp dầu, than và máy móc trả tiền để nêu quan điểm. ExxonMobil lúc ấy là nhà tài trợ nổi bật và hào phóng của những hoạt động nghiên cứu chứng minh không có sự biến đổi khí hậu.[181] Một bản báo cáo năm 2007 của Hiệp hội các nhà khoa học liên quan ghi lại rằng trong khoảng thời gian từ năm 1998 đến năm 2005, ExxonMobil đã chi 16 triệu đô-la cho một mạng lưới các nhóm tư tưởng và biện hộ có nhiệm vụ khuấy động sự nghi ngờ về vấn đề biến đổi khí hậu. Các tổ chức được công ty sản xuất dầu bảo hộ đã xuất bản những ấn phẩm không được kiểm duyệt của một nhóm nhỏ "các nhà khoa học – phát ngôn viên". Hiệp hội các nhà khoa học liên quan thì buộc tội ExxonMobil đã "cố tình đưa ra những nghiên cứu gây nghi ngờ và những thông tin lệch lạc có thể sẽ không bao giờ xuất hiện trong giới khoa học."[182] Ví dụ, nhà vật lý học Frederick Sei đã thu được hơn 585 nghìn đô-la trong khoảng thập niên 70 và 80 của thế kỷ XX với vai trò là cố vấn viên được trả lương của công ty thuốc lá R. J. Reynolds. Đến những năm 90, ông ta đã trở thành một nhân vật bày tỏ sự hoài nghi không giấu giếm về hiện tượng biến đổi khí hậu. Sei được thuê bởi một số tổ chức chống đối quy định về biến đổi khí hậu, bao gồm cả Học viện George C. Marhall, học viện đã nhận 630 nghìn đô-la từ ExxonMobil trong khoảng từ năm 1998 đến năm 2005.[183] Nhưng trong một cuộc phỏng vấn với chương trình Frontline của PBS, Sei lại khăng khăng rằng số tiền ông ta nhận từ ngành công nghiệp dầu lẫn thuốc lá không gây sức ép gì lên những nghiên cứu khoa học của bản thân.

Cũng trong thời điểm ExxonMobil đang đỡ lưng những nhà khoa học hoài nghi về biến đổi khí hậu, công ty này cũng tài trợ cho các học viện nghiên cứu phát triển đang muốn tìm hiểu kỹ hơn về biến đổi khí hậu bằng những phương pháp khoa học chính thống. Đáng chú ý nhất là khoản tài trợ 100 triệu đô-la cấp cho Dự án Biến đổi khí hậu và Năng lượng của Đại học Stanford nghiên cứu những kỹ thuật mới về năng lượng với mục tiêu giảm lượng khí thải nhà kính. Báo cáo của Hiệp hội các nhà khoa học liên quan đã ghi lại:

Những hành động trông có vẻ mâu thuẫn này thực ra lại hoàn toàn có lý khi ta nhìn sự việc qua một lăng kính rộng hơn. Cũng giống như các công ty thuốc lá ở các thập kỷ trước, chính sách này đã cung cấp một lập trường chung mang tính "khoa học" cho ExxonMobil. Chính lập trường này là chiếc mặt nạ che đậy những hoạt động chống lại những bước tiến ý nghĩa trong việc biến đổi khí hậu và giúp giữ những tranh luận của xã hội trong khu vực khoa học chứ không phải tập trung vào những lựa chọn chính sách hướng tới vấn đề.

Năm 2006, Viện Doanh nghiệp Mỹ (AEI), một đơn vị đã nhận hơn 1,6 triệu đô-la của ExxonMobil đề nghị trả mỗi nhà khoa học và kinh tế học 10 nghìn đô-la nếu họ viết những bài báo phản đối một bản báo cáo sắp được công bố của Ủy ban liên chính phủ của Liên hợp quốc về biến đổi khí hậu (IPCC).[184] Tính đến nay, bản báo cáo dễ hiểu nhất về biến đổi khí hậu IPCC dự đoán rằng nhiệt độ trung bình toàn cầu sẽ tiếp tục tăng trong thế kỷ tới và khoảng 90% nguyên nhân được cho là do những hoạt động của con người. Sau bản báo cáo ấy, ExxonMobil đã quay ngoắt 180 độ. CEO Rex W. Tillerson của công ty tham gia với đối thủ BP và Shell tuyên bố rằng khí nhà kính từ xe cộ và các nhà máy là một phần dẫn đến biến đổi khí hậu. Thêm vào đó, có báo cáo cho thấy AEI ngưng ngay kế hoạch trả tiền cho các bài báo phản đối.[185] IPCC nhận giải Nobel về Hòa bình năm 2007 cho báo cáo của họ. Nhưng những nhà nghiên cứu được ngành công nghiệp năng lượng chống lưng thì lại tiếp tục làm dấy lên tranh cãi về hệ thống dữ liệu được thiết kế chặt chẽ chứng minh về việc chính con người đã, đang và sẽ tiếp tục gây ra biến đổi khí hậu.

Năm 1984, nhà kinh tế học đã nhận giải Nobel, Thomas Schelling viết: "Không có nguyên tắc khoa học nào cho thấy các vấn đề đáng báo động sẽ giảm đi khi nghiên cứu sâu hơn". Thế nhưng mặc dù có sự đồng tình về vấn đề biến đổi khí hậu và những dự kiến đáng báo động, một số lượng không nhỏ các nhà chính trị và những người ủng hộ cả ở Mỹ và ở những nước công nghiệp phát triển và đang phát triển khác đều phớt lờ các vấn đề này. Họ cho rằng những vấn đề ấy không có thật hoặc chỉ có những động thái mang tính tượng trưng và không có giá trị để giải quyết vấn đề. Lý do của việc này là vì chi phí cho việc giải quyết sự biến đổi khí hậu rất cao. Những nước như Trung Quốc và Ấn Độ sẽ phải chịu nhiều thiệt hại khổng lồ về kinh tế nếu họ bị yêu cầu phải giảm sự phụ thuộc vào nhiên liệu hóa thạch. Rất nhiều nhân viên sẽ thất nghiệp và nhiều người khác phải thay đổi

cuộc sống của mình.

Mặc dù những chi phí này rất cao, vẫn có sự thống nhất khoa học trong việc có thể chi phí ấy còn thấp hơn nhiều so với số tiền kinh khủng phải bỏ ra nếu chúng ta không hành động.[186] Người ta dự đoán mực nước biển và thời tiết sẽ làm thay đổi nghiêm trọng khí hậu ở một số khu vực. Băng sẽ tan, nước biển sẽ dâng lên và những hậu quả thảm khốc khác sẽ tác động vào những khu vực ven biển và những đất nước ở vị trí thấp như Bangladesh. Các hòn đảo và vùng ven biển trên toàn thế giới có thể sẽ trở thành nơi không thể sinh sống và người ta sẽ phải đắp đê để bảo vệ các thành phố và đất nông nghiệp. Hàng triệu người có thể sẽ phải di cư và một số khác sẽ phải tái tổ chức hệ thống nông nghiệp của họ. Mức sản xuất lương thực có thể sẽ giảm.[187]

Rất nhiều quốc gia đã ký vào QUYẾT ĐỊNH CHÍNH THỨC Kyoto năm 1997 kêu gọi việc giảm mức khí thải nhà kính của năm 2010 xuống bằng với mức năm 1990. Nhưng nước Mỹ lại không tham gia vào việc ký kết này. QUYẾT ĐỊNH CHÍNH THỨC nói trên đã không đạt được mục tiêu đề ra và có lẽ sẽ không bao giờ có thể được thực hiện đến nơi đến chốn. Năm 2009, mặc dù nhiều người đã hy vọng rất cao nhưng cuộc đàm phán về khí hậu của Liên Hợp Quốc ở Copenhagen đã thất bại trong việc bảo toàn những cam kết quan trọng để giải quyết những thách thức về vấn đề biến đổi khí hậu. Mục tiêu ban đầu của cuộc hội đàm Copenhagen là có một hiệp ước ràng buộc yêu cầu phải có những hành động toàn cầu chặt chẽ để giải quyết vấn đề biến đổi khí hậu. Nhưng do chịu ảnh hưởng của các cuộc biểu tình và đấu tranh quyền lực, cuộc hội àm này chỉ đưa ra những cam kết ngắn hạn và không ràng buộc. Những quốc gia tham dự chỉ đơn thuần chấp nhận “ghi chú lại” một hiệp ước dài ba trang cam kết sẽ hỗ trợ về mặt tài chính cho những quốc gia đang phát triển, đồng thời những quốc gia phát triển sẽ thiết lập một hệ thống báo cáo giám sát lượng khí thải nhà kính. Tại Copenhagen, Bộ trưởng Bộ Ngoại giao Hillary Clinton tuyên bố rằng Mỹ sẽ đóng góp 100 tỷ đô-la hàng năm vào quỹ tài chính dài hạn để giúp những quốc gia kém phát triển hơn thích ứng với biến đổi khí hậu. Thế nhưng lời hứa này phải được quốc hội thông qua mà việc này hầu như không khả thi.[188]

Một lãnh đạo ủng hộ những biện pháp giảm thiểu biến đổi khí hậu có thể sẽ không nhận được nhiều ủng hộ từ những người khác,

nhất là nếu chi phí hoạt động lại bao gồm cả thuế SUV, xăng, điện và nhiều chi phí khác. Như chúng tôi đã thảo luận ở chương 6, hệ thống thưởng trong tổ chức đã hướng sự chú ý của nhân viên đến việc đạt được những mục tiêu cụ thể. Mục tiêu của nhiều nhà chính trị là tái bầu cử. Xu hướng chung của xã hội trong việc dự đoán tương lai và tránh những bất tiện thậm chí nhỏ hơn đã gây cản trở chúng ta ủng hộ những hành động của những chính trị gia chấp nhận chịu một chi phí nhỏ ngay lúc này để tránh những hiểm họa trong tương lai. Nếu những cử tri có tầm ảnh hưởng trong một cuộc tái bầu cử (ví dụ như những nhà tài trợ chiến dịch tranh cử lớn) chống lại các chính sách về đối mặt với biến đổi khí hậu thì các chính trị gia sẽ có động cơ ủng hộ họ và lờ đi ý kiến của nhân dân. Tóm lại, thất bại trong việc xử lý hiệu quả vấn đề biến đổi khí hậu có thể được xem như một ví dụ điển hình cho những hành vi phi đạo đức của không chỉ những nhà cầm quyền chúng ta đã bầu ra mà còn của những công dân bình thường. Thất bại này là do cả chi phí hành động lẫn những thành kiến về mặt nhận thức đã nhắc đến ở chương 3. Cụ thể hơn, như Max đã viết trong bài báo năm 2006 của mình, thành kiến nhận thức đã dẫn chúng ta đến việc: (1) có những ảo tưởng tích cực khiến ta lơ là việc phải tập trung vào những vấn đề sẽ xuất hiện trong tương lai như biến đổi khí hậu, (2) xem những vấn đề như biến đổi khí hậu là vấn đề không phải của bản thân và không phải bản thân mình có trách nhiệm mà là những người khác, (3) cố gắng duy trì tình trạng hiện tại một cách tuyệt vọng và từ chối chi trả bất kỳ chi phí nào khác, kể cả khi chi phí ấy sẽ mang đến những lợi ích lớn lao hơn và ngăn chặn những hậu quả xấu cho tương lai và (4) thất bại trong việc đầu tư vào việc ngăn chặn các vấn đề như biến đổi khí hậu, những vấn đề mà bản thân ta chưa phải trải qua hay chưa được chứng kiến tận mắt.

Vấn đề khác biệt, chiến lược tương tự

Larry Lessig, giám đốc Trung tâm Safra về Đạo đức của Đại học Havard cho rằng những sai lệch về chính sách là những vấn đề tồn tại khi những nhà lãnh đạo của chúng ta (chính phủ, các doanh nghiệp lợi nhuận và các tổ chức phi lợi nhuận) chính thức hóa các chính sách và thủ tục làm giảm tính hiệu quả của xã hội và sự tin tưởng của nhân dân vào các nhà lãnh đạo kể cả khi không có luật lệ nào bị vi phạm. Xã hội chính trị hóa các sai lệch bằng cách ban hành các hệ thống luật và quy định mà người ta có thể đoán được sẽ thất bại trong việc phát triển quyền lợi chung của xã hội đến mức cao nhất. Một ví dụ điển hình của vấn đề trên là những chính sách méo mó tồn tại khi chúng ta

và những nhà cầm quyền cho phép các nhóm lợi ích riêng bóp méo chính sách công để họ có thể hưởng lợi qua những chiến dịch vận động sai lệch.[189]

Trách nhiệm ít nhất một phần thuộc về chúng ta, những người đã vô tình chấp nhận để các chính sách sai lệch tồn tại. Để ngăn chặn những hành vi phi đạo đức này, chúng ta cần thay thế sự thiếu hiểu biết bằng sự hiểu biết. Qua cuốn sách này, chúng tôi đã sử dụng lăng kính biểu hiện đạo đức để phân tích quá trình nhận thức dẫn tới các hành động phi đạo đức, đồng thời cũng sử dụng 3 ví dụ trong chương này để kết nối những nguyên nhân dẫn đến các biểu hiện của hệ thống chính trị. Trong phần tiếp theo chúng ta sẽ tiếp tục làm rõ các chiến thuật mà những "diễn viên" - chính trị gia và doanh nghiệp sử dụng để giảm thiểu áp lực..

Rất nhiều những chiến thuật mà chúng tôi sẽ nhắc đến dưới đây khăng khăng với một khuynh hướng hoặc với một hướng đi ưu tiên chung nhằm duy trì một hành vi có sẵn hoặc một hoàn cảnh không có sự thay đổi.[190] Các nhà tâm lý học từ lâu đã biết rằng khi ta dự tính thực hiện một thay đổi hứa hẹn thì ta sẽ lo lắng về những rủi ro sẽ xảy ra khi thực hiện kế hoạch đó chứ không nghĩ về những rủi ro khi không thực hiện nó. Ví dụ, các bạn hãy tưởng tượng rằng mình được mời vào một vị trí tốt hơn hẳn về một vài mặt (như tiền lương, nhiệm vụ...) so với công việc bạn đang làm nhưng một số yếu tố khác lại không thuật tiện bằng (như địa điểm, bảo hiểm sức khỏe...) Một phân tích dựa trên tâm lý chỉ ra rằng nếu bạn được nhiều hơn mất thì bạn sẽ nhận công việc mới. Thế nhưng tâm lý suy nghĩ quá nhiều về những bất lợi của công việc mới sẽ làm bạn từ chối vị trí ấy. Bạn duy trì tình trạng của mình và quên đi những lợi ích hứa hẹn.[191] Do mất nhiều hơn được, tình trạng hiện tại sẽ tạo nên sự trì trệ là rào cản tới một lựa chọn thông minh.[192]

Ở chương 1 chúng tôi đã cho rằng thảm họa Challenger là một thất bại của NASA và các kỹ sư Morton Thiokol trong việc vượt ra ngoài giới hạn thông tin từ những tài liệu họ có sẵn trong phòng đêm trước khi cất cánh. Lời giải thích thứ hai cho thảm họa này xuất hiện từ khi quản lý Larry Mulloy của NASA bảo vệ thành công luận điểm của mình rằng không nên thay đổi bất kỳ chi tiết nào trong buổi cất cánh ngày hôm sau nếu chưa có những bằng chứng khoa học rõ ràng. Với tuyên bố này, ông đã đóng đinh quyết định không thay đổi việc

cất cánh ngày hôm sau vào đầu những ai có mặt trong phòng lúc ấy. Sự hấp tấp đã đi ngược lại một tiêu chuẩn phù hợp hơn, đó là không cất cánh cho đến khi chắc chắn an toàn. Quyết định của Mulloy đã khiến mọi người chấp thuận cho tàu cất cánh theo một hướng phi đạo đức.

Mong muốn cháy bỏng được duy trì tình trạng hiện tại một phần là do chính sách sai lệch vẫn tiếp tục tồn tại. Hơn thế nữa, theo các nhà tâm lý học John Jost và Mahzarin Banaji, những người chịu ảnh hưởng xấu nhiều nhất từ hệ thống hiện tại đôi khi lại là những người cống hiến nhiều nhất cho hệ thống ấy.[193] Những người hút thuốc thường phàn nàn chậm hơn về các chiến thuật của ngành công nghiệp thuốc lá còn những doanh nghiệp bị hủy hoại vì những báo cáo sai lệch hàng năm của những công ty khác thì thường im lặng. Còn người nghèo, những người chịu ảnh hưởng nhiều nhất từ biến đổi khí hậu thì xếp vấn đề này vào vị trí cuối cùng trong danh sách những điều cần quan tâm. Bằng cách điều chỉnh hệ thống đang tồn tại này, chúng tôi luôn ghi nhớ tình trạng hiện tại một cách vô thức.

Sự đánh giá có ý thức với một loạt các chiến thuật được những nhóm lợi ích riêng sử dụng nhiều lần đối lập với sự thay đổi chính sách thông minh. Cụ thể là những người phản đối việc giải quyết những vấn đề chúng ta đã nhận biết được (thuốc lá, kiểm toán và biến đổi khí hậu) luôn dựa vào ba hướng sau: (1) những nghi ngờ có lý do luôn khích lệ họ nghi ngờ và làm họ hoang mang, (2) tuyên bố cần phải tìm ra kết luận cuối cùng cho vấn đề và (3) những quan điểm thay đổi về vấn đề. Mỗi khi Chính phủ Mỹ đứng trên ranh giới của việc đưa ra một thay đổi lớn về vấn đề này, những biện pháp trên đã làm tăng ảnh hưởng của tình trạng hiện tại lên những quyết định một cách hiệu quả.

Khuyến khích những hoang mang và nghi ngờ có cơ sở

Các doanh nghiệp muốn ngăn cản việc chính phủ giải quyết các vấn đề quan trọng với họ đã sử dụng một biện pháp quyết định trong hàng thập kỷ, đó là gây hoang mang hay có thể hiểu là cố ý gây ra những sự việc rắc rối với mục đích dẫn người nghe đi chệch hướng. Mục tiêu chính của biện pháp này là gây ra những nghi ngờ có cơ sở cho nhân dân và cho các nhà hoạch định chính sách về các thay đổi, từ đó khuyến khích họ duy trì tình trạng hiện tại.

Ngành công nghiệp thuốc lá Mỹ biết về hậu quả xấu của việc hút thuốc nhiều hơn cả công chúng. Hơn thế nữa, Big Tobacco lại vẫn khăng khăng thực hiện chiến dịch gây nghi ngờ cho người hút thuốc về ảnh hưởng của thuốc lá tới sức khỏe con người thậm chí ngay cả sau khi có bằng chứng khoa học cho thấy thuốc lá gây ung thư phổi. Chiến dịch gây nghi ngờ có cơ sở cho người tiêu dùng này kéo dài 40 năm, từ thập kỷ 50 đến 90 của thế kỷ XX. Để ngăn chặn và phòng tránh những biện pháp chống thuốc lá, ngành công nghiệp thuốc lá cũng gây ra nhiều hỗn loạn về tác hại đã biết của hút thuốc lá thụ động. Từ năm 1981 đã có những bằng chứng thuyết phục về việc hút thuốc lá thụ động cũng dẫn đến ung thư phổi. Một nghiên cứu ở Nhật cho thấy vợ của những đang và đã từng người hút thuốc lá dễ bị mắc bệnh ung thư phổi hơn vợ của những người không hút thuốc và nguy cơ này rõ ràng có liên quan tới lượng thuốc lá mà chồng họ hút.[194] Nhưng ngành công nghiệp thuốc lá lại cố nuôi dưỡng những nghi ngờ về nghiên cứu này trong đầu công chúng sau khi có sự đồng thuận khoa học về hậu quả của việc hút thuốc lá thụ động.

Tương tự, ngành kiểm toán cũng tranh luận rằng những tiêu chuẩn mang tính đạo đức cao của họ cũng phù hợp với những quan tâm về kết cấu hệ thống kiểm toán của Mỹ. Để đáp trả những bằng chứng rõ ràng của chủ tịch Arthur Levi SEC và những người khác trong việc các dịch vụ tư vấn có thể thỏa hiệp với độc lập hóa kiểm toán, các công ty kiểm toán lớn cũng giống như những công ty xếp hạng tín dụng trong vụ khủng hoảng tài chính 2008 đã tuyên bố rằng việc hợp tác có thể bảo vệ họ. Từ đó họ đã tạo ra những nghi ngờ có cơ sở cho các chính trị gia và toàn thể người dân về nhu cầu cải cách.

Cuối cùng, các ngành công nghiệp dầu, than và máy móc tự động cũng tham gia vào việc gây hoang mang về sự tồn tại của hiện tượng biến đổi khí hậu và vai trò của con người trong vấn đề này. Kể cả sau khi có sự khẳng định từ những nhà khoa học không bị mua chuộc thì ngành than và dầu vẫn đổ một lượng tiền khổng lồ để cố thuyết phục nhân dân rằng nhiều chuyên gia nghi ngờ sự tồn tại của biến đổi khí hậu và kể cả nó có tồn tại thì cũng không chắc rằng có phải con người đã gây ra hiện tượng này không.

Cả ba nhóm trên đều thừa hiểu rằng việc gây hoang mang dẫn đến sự thiếu chắc chắn. Hạt giống nghi ngờ được o bế của họ đã khiến các chính trị gia hành động khó khăn hơn và người dân thì không muốn ủng hộ cải cách. Bởi nói cho cùng, không ai muốn chi tiền để thực

hiện những việc không cần thiết .

Tìm kiếm bằng chứng xác thực

Theo ý kiến của bạn thì cách nào sau đây sẽ dễ dẫn đến hệ thống kiểm toán độc lập hơn?

1. Để có được độc lập kiểm toán, ta phải nghiêm cấm những kiểm toán viên thiết lập quan hệ công việc dài hạn với khách hàng của họ và không được nhận việc từ công ty họ đang điều tra.

2. Trước hết ta phải xác định xem đâu là những động cơ khuyến khích kiểm toán viên làm hài lòng khách hàng. Tiếp theo ta cần tìm ra một số phương pháp chuyên nghiệp để khuyến khích việc chống lại những suy đồi bắt nguồn từ các động cơ đó.

Chúng tôi cho rằng lời giải cho bài toán này khá dễ thấy. Rõ ràng là ta cần thiết lập một hệ thống hoàn toàn mới chứ không nên cố chắp vá một hệ thống đã bị biến tướng. Nhưng ngành kiểm toán lại lý luận trong phiên giải trình của SEC rằng không có bằng chứng rõ ràng để chứng minh việc xung đột quyền lợi kiểm toán là vấn đề và chưa có bằng chứng xác thực thì cũng chẳng cần có cải cách.

Vậy liệu chúng tôi đã thuyết phục được bạn rằng khách hàng không nên thuê kiểm toán viên về làm việc cho họ và kiểm toán viên thì không được phép cung cấp các dịch vụ khác cho những công ty họ đang điều tra hay chưa? Ủy viên hội đồng phía chống muốn biết liệu chúng tôi có thể tìm ra bằng chứng xác thực, ví dụ như một tài liệu kiểm toán nào đó thể hiện rõ ràng sự ưu tiên khi kiểm toán viên đang làm việc cho khách hàng của mình hay không. Ủy viên của SEC cần tìm kiếm một lá thư điện tử hoặc một miếng giấy ghi nhớ có thể cung cấp bằng chứng sai phạm có chủ đích và cuối cùng chúng tôi không thể đưa ra bằng chứng. Hơn nữa, trong phiên giải trình, CEO của ba công ty kế toán lớn đã nhắc nhở rằng không có bằng chứng về bất kể giấy tờ kiểm toán nào bị sai phạm do có việc tư vấn giữa kiểm toán viên với khách hàng. Trong khi đôi khi có thể có những vấn đề như vậy nổi lên (như trường hợp sau này vào năm 2000, trong một vụ có liên quan tới doanh nghiệp Arthur Andersen và Waste Management), việc cố chứng minh sai phạm kiểm toán gây ra bởi một công ty không có dịch vụ kiểm toán cũng khó khăn ngang với nỗ lực chứng minh bệnh ung thư phổi của một bệnh nhân nào đó là do thuốc lá gây ra

hay một làn sóng nhiệt bắt nguồn từ biến đổi khí hậu. Tất cả các trường hợp trên đều trở nên rắc rối vì nhiều yếu tố khác nhau.

Bằng chứng xác thực là không cần thiết để đi đến kết luận rằng nhiều sự thay đổi lớn đã và đang cần được thực hiện để độc lập hóa kiểm toán, đưa ra các quy định về việc hút thuốc lá và có các biện pháp hiệu quả ngăn chặn biến đổi khí hậu. Chờ đợi bằng chứng xác thực là quá lâu và dẫn tới thất bại trong nhiệm vụ củng cố chính sách cho xã hội. Khi các chính sách chỉ đạo các hành động quan trọng đi chệch hướng thì ta cần hành động trước khi thảm họa đến.

Những góc nhìn đang thay đổi

Các thế lực chống lại những cải cách thông minh là đặc trưng cho quan điểm méo mó của chính họ về "sự thật". Khi vị trí của họ bị lung lay và việc giữ tình trạng hiện tại là không thể, hành động của những nhóm này đơn giản là thay đổi vị trí của họ và chối bỏ bất kể mối liên hệ nào tới việc trước đây họ đã tuyên bố là sai lầm mà hiện tại họ lại công nhận khi có những bằng chứng không thể chối cãi. Suốt nhiều thập kỷ, ngành công nghiệp thuốc lá cứ bám vào quan điểm thuốc lá không gây hại và thậm chí còn giúp người hút thuốc có được nhiều lợi ích về sức khỏe như kiểm soát cân nặng, tăng cường hoạt động tiêu hóa và giúp họ thư giãn. Cho đến khi có bằng chứng khoa học về mối liên quan giữa thuốc lá và bệnh ung thư phổi, ngành thuốc lá lại miễn cưỡng thừa nhận rằng thuốc lá có thể là một trong những nguyên nhân gây ung thư phổi nhưng vẫn khăng khăng rằng không có bệnh ung thư cụ thể nào có nguyên nhân trực tiếp từ thuốc lá và kết luận này vẫn còn mơ hồ. Để quản lý câu chuyện thay đổi quan điểm này, không lâu sau khi các CEO của bảy công ty thuốc lá giải trình với Quốc hội vào năm 1994 về việc thuốc lá gây ra ung thư, ngành công nghiệp này đã thay thế hoàn toàn bảy CEO. Cuối cùng sau khi đã thừa nhận thuốc lá có khả năng gây ung thư phổi trong một cuộc đối đầu nghẹt thở, Big Tobacco lý luận rằng những người hút thuốc mắc bệnh ung thư phổi không được kiện ngành công nghiệp này vì xã hội đã biết rằng thuốc lá có gây hại. Họ đã tuyên bố như vậy sau hàng loạt các cuộc vận động kinh phí cao với thông tin sai lệch suốt mấy thập kỷ và những nỗ lực ngoan cố của họ khi biến thanh thiếu niên thành những người nghiện thuốc lá.

Tương tự như vậy, ngành kiểm toán Mỹ cũng quay ngoắt quan điểm từ tiếng tăm giá trị của họ đã bảo vệ họ khỏi những mâu thuẫn

quyền lợi sang quan điểm nếu có vấn đề tồn tại thì việc làm rõ vấn đề là một cách giải quyết hợp lý. Khi mọi việc trở nên rõ ràng là việc làm rõ vấn đề đã thất bại và biện pháp cần thực hiện phải là cải cách thì các kiểm toán viên lại tiếp tục thay đổi ý kiến. Hiện nay họ đang tập trung vào việc liệu giải quyết vấn đề về mặt lý thuyết có đáng hay không. Dĩ nhiên những tranh cãi này đã lờ đi những điểm cơ bản rằng một khi kiểm toán trở nên độc lập thì chính họ ngay từ đầu đã không thể tồn tại.

Còn với vấn đề biến đổi khí hậu sau nhiều năm gây hoang mang thì gần đây ngành công nghiệp than, dầu và máy móc tự động đã thay đổi quan điểm khá chóng mặt, từ việc khẳng định rằng không hề có hiện tượng biến đổi khí hậu sang tuyên bố là con người không phải nguyên nhân dẫn đến biến đổi khí hậu và cuối cùng là không đáng để bỏ ra chi phí lớn giải quyết vấn đề khí hậu.[195] Bằng cách giữ quan điểm phản đối kịch liệt nhất mà họ có thể bảo vệ và thay đổi góc nhìn chỉ với lý do cần thiết, những kẻ thù của các chính sách thông minh đã thành công trong việc trì hoãn các thay đổi và thu lợi từ việc trì hoãn này.

Chúng ta phải làm gì?

Các nhà tâm lý học có xu hướng nghiên cứu cá nhân trong khi các nhà khoa học chính trị thì lại muốn nghiên cứu chung về thể chế chính trị. Trong những chương trước, chúng tôi đã dựng nên những lý thuyết và nghiên cứu về biểu hiện đạo đức để tập trung vào những khuynh hướng đã tạo nên đạo đức đóng khung ở mức cá nhân. Tìm ra được những khuynh hướng này là bước đầu tiến tới việc giảm thiểu đạo đức có giới hạn. Trong chương này chúng tôi đã nhấn mạnh sự tác động qua lại giữa hai thế lực cá nhân và chính trị bằng cách chú trọng vào hệ quả hoạt động của hai thế lực này rằng nếu ta có thể nhìn xa trông rộng thì ta sẽ có ích cho xã hội. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ hướng tới một mục đích lớn hơn, đó là làm cách nào những biểu hiện đạo đức có thể giúp ta có một xã hội có đạo đức hơn.

Chú thích:

[157] R. N. Proctor (2001), “Tobacco and the Global Lung Cancer Epidemic” (Tạm dịch: Tobacco và dịch ung thư phổi toàn cầu).

[158] Proctor 2001.

[159] A. M. Brandt (2007), The Cigare e Century (Tạm dịch: Thế kỷ thuốc lá).

[160] Stigli 1998.

[161] Có thể có một số lý do đạo đức tốt từ lôgic thực dụng này trong một số trường hợp. Nhưng thông thường, chủ nghĩa này xuất hiện sẽ đem đến lợi ích tốt hơn cho cộng đồng.

[162] Bazerman, Baron, và Shonk 2001.

[163] Proctor 2001.

[164] Proctor 2001; Brandt 2007.

[165] Proctor 2001.

[166] D. Pearson và J. Anderson (1968), The Case against Congress: A Com- pelling Indictment of Corruption on Capitol Hill (Tạm dịch: Phản đối Quốc hội: Một bản cáo trạng đầy hấp dẫn về vấn đề tham nhũng tại Điện Capitol).

[167] Brandt 2007.

[168] Graham, E. A. (1954), Lời nói đầu trong cuốn "Hút thuốc và Ung thư" của Alton Ochsner.

[169] M. H. Bazerman, K. Morgan, và G. F. Loewenstein (Mùa hè 1997), "The Impossibility of Auditor Independence" (Tạm dịch: Kiểm toán độc lập là điều bất khả).

[170] Smith, H. (12/3/2002), "Bigger Than Enron: Interview with Arthur Levi " (Tạm dịch: Lớn hơn cả Enron: Phỏng vấn Arthur Levi ").

[171] Mayer, J. (22 - 29/4/2010), "The Accountants' War" (Tạm dịch: Chiến tranh giữa các kế toán viên).

[172] Smith, H. (2002), "Bigger Than Enron: Comment on Le er from Ken- neth Lay" (Tạm dịch: Lớn hơn cả Enron: Bình luận về Thư từ Kenneth Lay).

[173] Lay, K. (20/9/2000), "Le er to Arthur Levi ," in "Bigger Than Enron: Le er from Kenneth Lay" (Tạm dịch: "Thư gửi Arthur Levi " trong "Lớn hơn cả Enron: Thư từ Kenneth Lay").

[174] Bazerman và Watkins 2004, 50.

[175] M. H. Bazerman, G. F. Loewenstein, và D. Moore (12/2002), "Why Good Accountants Do Bad Audits" (Tạm dịch: Vì sao những kế toán viên tốt lại tiến hành hoạt động kiểm toán tồi).

[176] F. Norris (27/7/2000), "3 Big Accounting Firms Assail SEC's Proposed Restrictions" (Tạm dịch: 3 công ty kiểm toán lớn công kích luật cấm có chủ ý của SEC).

[177] Norris 2000, C9.

[178] J. Berardino (26/7/2000), Phản ứng của SEC trước việc kiểm toán trở thành một ngành độc lập.

[179] Mayer 2010, 70.

[180] M. J. de la Merced (12/3/2010), "Findings on Lehman Take Even Ex- perts by Surprise" (Tạm dịch: Cuộc điều tra Lehman khiến các chuyên gia cũng phải bất ngờ).

[181] O. Zill de Granados (2007), "The Doubters of Global Warming" (Tạm dịch: Những người gây ra hiện tượng nóng lên toàn cầu).

[182] Ủy ban Khoa học có liên quan (1/2007), Smoke, Mirrors and Hot Air: How Exxon Mobil Uses Big Tobacco's Tactics to Manufacture Uncertainty on Climate Science (Tạm dịch: Khói, kính và khí nóng: Cách Exxon Mobil sử dụng bảng biểu của Ông khổng lồ Tobacco để gây ra sự thiếu chắc chắn cho khoa học khí hậu).

[183] Zill de Granados 2007.

[184] I. Sample (2/2/2007), “Scientists Offered Cash to Dispute Climate Study” (Tạm dịch: Các nhà khoa học được hối lộ để phản đối các nghiên cứu về khí hậu).

[185] J. Donnelly (15/2/2007), “Debate over Global Warming Is Shifting”. Tạm dịch: Tranh cãi về tình trạng nóng lên toàn cầu).

[186] Watson et al. 2001. Bản báo cáo đánh giá lần 3 của Liên chính phủ về biến đổi khí hậu đưa đến một cái nhìn tổng quan toàn diện về hậu quả của hiệu ứng nhà kính.

[187] Watson et al. 2001.

[188] J. M. Broder và E. Rosenthal (17/12/2009), “Obama Has Goal to Wrest a Deal in Climate Talks” (Tạm dịch: Obama đặt ra mục tiêu phải giành được một thỏa thuận trong cuộc đàm phán về biến đổi khí hậu).

[189] L. Lessig (8/10/2009), “Se ing the Framework for the Question of Insti- tutional Corruption” (Tạm dịch: Lập ra bộ khung cho những câu hỏi về tổ chức tham nhũng).

[190] W. Samuelson và R. J. Zeckhauser (1988), “Status Quo Bias in Deci- sion Making” (Tạm dịch: Sự bảo thủ mang tính thiên lệch trong quyết định).

[191] D. Kahneman và A. Tversky (1982), “The Psychology of Preferences” (Tạm dịch: Tâm lý thiên lệch).

[192] Samuelson và Zeckhauser, 1988.

[193] J. Y. Jost và M. R. Banaji (1994), “The Role of Stereotyping in System Justification and the Production of False Consensus” (Tạm dịch: Vai trò của tính điển hình trong hệ thống điều chỉnh và sự đồng tình sai lầm).

[194] Brandt 2007.

[195] Dĩ nhiên, cũng có những ngoại lệ dũng cảm. Chẳng hạn như năm 1997, John Browne, CEO của ngành dầu khí Anh Quốc đã tuyên bố rõ ràng rằng ông tin sự biến đổi khí hậu đang tồn tại là do con

người gây ra, nhưng phải nhiều năm sau, sau những nghiên cứu khoa học cụ thể, con người mới công nhận sự thật này.

Chương 8

RÚT NGẮN KHOẢNG CÁCH

Sự can thiệp để cải thiện hành vi đạo đức

Có lẽ bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng Ann và Max (hai tác giả của cuốn sách này) không đồng tình về một số vấn đề đạo đức. Thật ra thì chúng tôi không thống nhất quan điểm về rất nhiều vấn đề chính sách có liên quan tới đạo đức. Chúng tôi không có cùng góc nhìn triết học hay góc nhìn tôn giáo vì một người theo đạo Công giáo còn một người lại là người Do Thái không theo đạo. Do vậy chúng tôi đã phải thảo luận nhiều vấn đề đã xuất hiện trong các chương trước và có những vấn đề đã không xuất hiện trong cuốn sách này.

Những điểm khác nhau giữa chúng tôi chính là một trong những lý do chúng tôi không cố áp đặt những tiêu chuẩn đạo đức của một trong hai người chúng tôi lên bạn đọc. Ngoài ra chúng tôi cũng nhận ra những quan điểm và giá trị của mình có lẽ sẽ ảnh hưởng tới những ví dụ được đưa ra. Chúng tôi không có ý định khuyến khích các bạn hành động theo những giá trị đạo đức của người khác mà chúng tôi muốn giúp bạn đọc, những người khác và những tổ chức khác đưa ra các quyết định có đạo đức sau khi đã suy nghĩ kỹ càng.

Chúng tôi đã cung cấp nhiều bằng chứng đáng giá trong suốt bảy chương về những biểu hiện đạo đức mà các nhân vật trong những câu chuyện của họ đã không đạt được, điều mà đáng lẽ ra đã tốt hơn nếu họ suy nghĩ về đạo đức. Trong chương này, chúng tôi tập trung vào vấn đề thay đổi, đó là cách dùng những kinh nghiệm vừa rút ra được trong các chương trước để đưa ra những quyết định riêng cho bản thân, những quyết định không đi ngược lại quan điểm đạo đức của chính các bạn. Chúng tôi cũng sẽ nói đến việc làm cách nào các bạn có thể giúp các tổ chức mình đang tham gia và rộng hơn là cả xã hội, hành động như vậy.

Thay đổi bản thân

Chỉ có những người thông minh nhất và ngu ngốc nhất mới

không thay đổi

*_Khổng Tử_*

Theo tiêu chuẩn của Khổng Tử, hầu như tất cả chúng ta đều không phải những người thông minh nhất hay ngu ngốc nhất trong xã hội, vì vậy chúng ra đều muốn thay đổi. Nhưng thay đổi là một việc khó khăn và việc thay đổi các biểu hiện đạo đức sẽ đặc biệt vất vả. Như trong các nghiên cứu đã đưa ra, chúng tôi tin rằng hầu hết các khó khăn nằm ở sự thiếu hụt nhận thức về những khía cạnh phi đạo đức trong hành động của chúng ta.

Vì vậy khi nói đến việc tăng cường những biểu hiện đạo đức thì một cá nhân cần phải làm gì? Câu trả lời một phần phụ thuộc vào khả năng thu hẹp khoảng cách giữa những điều bạn muốn và những điều bạn nên làm. Như đã nói đến trong chương 4, chúng ta thường nghĩ rằng chúng ta sẽ hành động theo hướng chúng ta nên làm, nhưng khi phải đưa ra quyết định ta lại hành động theo hướng ta muốn làm. Tệ hơn nữa, khi chúng ta nghĩ lại về quyết định ấy, ta thường tin rằng khi đó ta đã làm những điều ta nên làm. Hầu như chúng ta đều hiểu rằng để có được một quyết định hiệu quả thì cần phải tính toán tỉ mỉ những yếu tố liên quan và sau khi đã đưa ra quyết định thì cần phải đánh giá chúng chính xác.[196] Tuy nhiên, do các quyết định về cách ta sẽ hành động thường không chính xác nên ta vẫn gặp rắc rối khi muốn thực hiện những quyết định có đạo đức. Ngoài ra, vì ta thường ghi nhớ sai lệch những quyết định đã đưa ra để tự an ủi bản thân về những biểu hiện phi đạo đức đã phạm phải nên những đánh giá của ta cũng không chính xác. Max và đồng nghiệp Mahzarin Banaji đã nói: để có các quyết định có đạo đức, các bạn cần phải nhận ra điểm yếu của chính mình một cách khách quan.[197] Nếu bạn không làm được những điều ấy thì bạn sẽ không thể xác định được lỗi lầm của mình.

Một trong những bước đầu trong quá trình xác định điểm yếu bản thân là phải chắc chắn bạn đang lên kế hoạch hợp lý để đánh giá biểu hiện của mình. Như chúng tôi đã mô tả trong chương 4, Hệ thống 1 có liên quan tới quá trình quyết định nhanh chóng, tự động, không tốn công sức, không rõ ràng và giàu cảm xúc của mình trong khi Hệ thống 2 lại thường là quá trình quyết định chậm hơn, có ý thức, nhiều công sức, rõ ràng và hợp lý hơn. Phản ứng kiểu Hệ thống 1 bản năng của ta

sẽ thiếu đạo đức hơn những suy nghĩ theo kiểu Hệ thống 2.[198] Điều này cho ta bài học cần phải suy nghĩ kỹ trước khi hành động, và phải suy nghĩ theo hướng phân tích chứ không theo hướng hồi tưởng. Việc này sẽ giúp ta hướng tới con người hoàn hảo ta mong muốn đạt được và sẽ khiến ta phải chuẩn bị cho những thế lực tinh thần giấu mặt đang vây quanh trước, trong và sau khi ta phải đối mặt với những tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức.

Chuẩn bị quyết định: Hãy đề phòng "cái tôi luôn muốn"

"Cái tôi luôn muốn" – một phần trong mỗi người chúng ta luôn hành động theo ý thích bản thân mà không mấy quan tâm đến những quy tắc thường im lặng khi chuẩn bị đưa ra quyết định nhưng lại vươn lên và chiếm lĩnh con người ta khi phải đưa quyết định. Không chỉ có hiện tượng cái tôi của bạn nổi lên mà chính cái tôi ấy sẽ gạt sang một bên những suy nghĩ "có đạo đức" của bạn. Nếu bạn thấy mình đang suy nghĩ "Mình sẽ không làm vậy" hoặc "Dĩ nhiên mình sẽ chọn con đường đúng đắn" thì chắc hẳn nỗ lực của bạn sẽ thất bại và bạn sẽ bị động trước những ảnh hưởng của cái tôi này mang đến cho quyết định.

Ann và đồng nghiệp đã nhắc đến trong nghiên cứu của họ rằng một cách hữu ích để chuẩn bị cho cuộc tấn công của "cái tôi luôn muốn" là nghĩ đến những động cơ có thể sẽ ảnh hưởng đến bạn khi phải đưa ra một quyết định.[199] Trong nghiên cứu về quấy rối tình dục mà ta nhắc đến ở chương 4, các đối tượng nghiên cứu được yêu cầu dự đoán cách họ sẽ phản ứng nếu như người phỏng vấn xin việc hỏi bạn những câu có dấu hiệu quấy rối tình dục. Có nhiều đối tượng nghiên cứu bị buộc phải cân nhắc những động cơ (mong muốn nhận việc) thúc đẩy họ khi đưa ra quyết định họ sẽ giữ im lặng (cũng giống như chuyện đã xảy ra trong tình huống thật) chứ không đối mặt với tên quấy rối và số còn lại thì không bị buộc phải cân nhắc khi quyết định có nhận việc hay không. Theo như nghiên cứu này, suy nghĩ đến động cơ nhận việc khi phải đưa ra quyết định sẽ giúp cho "cái tôi luôn muốn" của bạn phá vỡ xiềng xích của giai đoạn chuẩn bị và giúp đưa ra những quyết định chính xác hơn.

Để giúp những học viên vượt qua được ảnh hưởng của "cái tôi luôn muốn" trong việc đưa ra quyết định có đạo đức, chúng tôi đã yêu cầu họ chuẩn bị những câu hỏi họ nghĩ sẽ không bị hỏi. Ví dụ khi

chuẩn bị cho một cuộc thương lượng về công việc, chúng tôi khuyến khích họ nghĩ đến những công việc mà có thể họ sẽ được mời làm. Khi một nhà tuyển dụng hỏi "Mức lương của công việc khác có thể bạn sẽ nhận là bao nhiêu?" thì "cái tôi luôn muốn" của người xin việc có thể sẽ là "90 nghìn đô" trong khi câu trả lời thực là 70 nghìn đô. Nếu người xin việc đã chuẩn bị cho loại câu hỏi này thì "cái tôi nên làm" của người ấy sẽ chắc chắn hơn trong cuộc phỏng vấn xin việc thật và sẽ giúp người ấy có câu trả lời trùng với những nguyên tắc đạo đức nhưng vẫn mang tính chiến lược: "Tôi e là tôi không thể trả lời câu hỏi này."

Tương tự, tập luyện cho một sự kiện sắp tới như một phần thuyết trình hay một kỳ thi có lẽ sẽ giúp bạn tập trung vào những chi tiết quan trọng của tình huống sắp diễn ra mà có thể bạn sẽ bỏ qua. [200] Trong tác phẩm Lên tiếng về giá trị, Mary Gentile đã đưa ra một khung thông tin để giúp những nhà quản lý chuẩn bị cho các quyết định đạo đức khó khăn bằng cách luyện tập ứng phó với các tình huống đạo đức.[201] Khi bạn có thể chuẩn bị cho bản thân mình trước những tình huống như thật trong tương lai thì bạn có thể đoán được động cơ nào sẽ mạnh nhất và sẵn sàng đối phó.

Tăng tính chính xác trong quá trình chuẩn bị cho việc đưa ra quyết định không phải là nhận ra bạn sẽ bị ảnh hưởng bởi mong muốn bản thân và bị "cái tôi luôn muốn" đánh gục. Thực ra việc này là để trang bị cho bạn những thông tin về cách ứng xử bạn có thể sử dụng nhằm giúp bạn chuẩn bị những chiến lược chủ động để giảm khả năng sự việc đáng tiếc xảy ra. Biết được rằng "cái tôi luôn muốn" sẽ mang lại những áp lực thái quá khi bạn phải đưa ra quyết định và sẽ làm tăng khả năng ý muốn của bạn sẽ chi phối có thể giúp bạn biết sử dụng những chiến lược tự kiềm chế để hạn chế các ảnh hưởng đó. [202]

Một chiến lược liên quan tới cách đặt đúng chỗ các vấn đề trước cam kết có thể khiến bạn bị ràng buộc vào một loạt các hành động. [203] Trong một ví dụ, một người nông dân tên là Phillipe đã tiết kiệm được một số tiền bằng cách cho tiền vào chiếc "ống tiết kiệm" mà ông ta không thể mở ra. Ông đã tiết kiệm được nhiều tiền hơn so với những người không sử dụng phương pháp này mặc dù đó là một phương pháp không tốn kém.[204] Bằng cách ngăn chặn người nông dân này tiêu tiền ngay lập tức, chiếc hộp tiết kiệm đã chế ngự "cái tôi

luôn muốn" một cách hiệu quả. Trợ giảng của Ann cũng sử dụng một phương pháp giống như vậy để chế ngự "cái tôi luôn muốn" của cô ấy trong những tuần làm việc cuối cùng. Mặc dù biết rõ mình nên tập trung học nhưng cô vẫn bị cám dỗ trì hoãn việc học và dùng Facebook. Cô đã nhờ bạn cùng phòng đổi mật khẩu Facebook để mình không thể truy cập trang này, nhờ vậy mà sinh viên ấy đã kiềm chế được "cái tôi luôn muốn" và cho phép" cái tôi nên làm" vươn lên. Những phương pháp như vậy có thể giải thích cho hiện tượng phổ biến: huấn luyện viên tại những câu lạc bộ thể thao. Nhờ việc đặt lịch hẹn với các huấn luyện viên (bạn có thể phải trả 100 đô-la/một giờ) mà kể cả khi bạn hủy lịch cũng sẽ phải nộp tiền phạt, những khách hàng đã sử dụng "cái tôi nên làm" để đảm bảo họ sẽ tập luyện chứ không bị chi phối bởi "cái tôi luôn muốn" và đi xem tivi.

Khi phải đối mặt với những tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức, ta có thể sử dụng những chiến lược tương tự để kiềm chế "cái tôi luôn muốn" gây ảnh hưởng tới các quyết định của mình. Những nghiên cứu về hiện tượng cam kết ngày càng phổ biến này – sự trì hoãn quay lưng lại những hành động đã được định sẵn của ta – cho thấy những cá nhân công khai chỉ đi theo một hướng hành động ngay lập tức sẽ tiếp tục những hành động ấy còn những người không có cam kết lại không.[205] Bạn cũng có thể cam kết với những lựa chọn đạo đức đã định trước của mình bằng cách chia sẻ nó với những cá nhân khách quan mà bạn tôn trọng ý kiến và bạn tin là rất có đạo đức. Nhờ vậy mà bạn có thể có những cam kết và tăng khả năng đưa ra các quyết định mà bạn có ý định hoặc muốn làm.

Đưa ra quyết định: hãy hướng đến "cái tôi nên làm"

Ngoài việc chuẩn bị đương đầu với sức mạnh của "cái tôi luôn muốn" khi quyết định, cũng có những cách khác giúp cho bạn hướng đến "cái tôi nên làm". Ví dụ khi những suy nghĩ trừu tượng chiếm lĩnh tâm lý ta khi ta phải đoán trước về những hành động của mình, sẽ rất hữu ích nếu ta dùng những suy nghĩ trừu tượng ấy làm kim chỉ nam khi ta ở tình huống thật. Tập trung vào những khía cạnh cấp cao hơn về các tình huống khi ta phải đưa ra quyết định có thể là một cách giải quyết vấn đề.[206] Ví dụ một nhóm các nhà nghiên cứu có thể giúp một người giảm những cám dỗ của một chiếc bánh pre el bằng cách khiến suy nghĩ của người ấy (cụ thể là về vị ngon của chiếc bánh) bị xao nhãng và tập trung vào các vấn đề trừ tượng hơn. Họ yêu cầu

những đối tượng nghiên cứu phải nghĩ về một bức ảnh bánh pre el chứ không phải chính chiếc bánh.[207] Tương tự, trong "thí nghiệm kẹo dẻo" nổi tiếng, người ta đặt một đứa trẻ ở một mình trong căn phòng chỉ có một chiếc kẹo dẻo trên đĩa.[208] Một người lớn cho đứa trẻ hai lựa chọn: một là ăn chiếc kẹo trước khi người lớn quay lại và sẽ không được cho thêm chiếc kẹo nào và hai là đợi đến khi người lớn quay lại phòng mới ăn kẹo và sẽ được thưởng thêm một chiếc nữa vì đã kiên nhẫn chờ đợi. (Để tìm hiểu thêm về thí nghiệm, xem link www.blindspots- ethics.com/temptation). Thành công của việc "kiềm chế cám dỗ" có vẻ như một phần nằm ở cấp độ suy nghĩ của đứa trẻ. Những đứa trẻ được khuyến khích suy nghĩ về những hình ảnh rõ rệt và hấp dẫn của chiếc kẹo dẻo sẽ nhanh chóng đầu hàng cám dỗ và ăn kẹo, trong khi những đứa trẻ khác được khuyến khích suy nghĩ về chiếc kẹo theo hướng trừu tượng hơn sẽ cưỡng lại được cám dỗ và chờ đợi được thưởng.[209]

Tương tự, khi ta phải đối mặt với một tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức, ta có thể khiến cho "cái tôi nên làm" có tiếng nói hơn bằng cách tập trung vào những nguyên tắc trừu tượng có ảnh hưởng tới quyết định. Thay vì tưởng tượng ra những lợi ích lập tức có được từ các lựa chọn phi đạo đức, ta nên nghĩ về các giá trị và quy tắc mà ta tin rằng sẽ cho "cái tôi nên làm" cơ hội lên tiếng. Một chiến lược hiệu quả để suy nghĩ tới các hiện tượng trừu tượng hơn là tưởng tượng ra những lời khen tặng cho bản thân và những hành động của mình. Vậy người ta sẽ xác định quy tắc nào đang chi phối cuộc đời bạn? Bạn muốn họ nói gì?

Bạn vẫn còn chưa thể nhìn xa trông rộng? Nếu vậy thì "phương pháp thử với mẹ" có lẽ sẽ có tác dụng. Khi bạn phải đối mặt với một lựa chọn hấp dẫn nhưng có lẽ lại phi đạo đức, hãy tự vấn bản thân mình xem bạn có thấy thoải mái không khi chia sẻ quyết định của mình với mẹ bạn (hoặc bố bạn hoặc ai đó bạn rất tôn trọng). Bạn có thể thoải mái đến trước mặt mẹ mình và nói "Mẹ biết gì không? Con vừa nói dối về việc một nơi khác mời làm việc để được người ta nhận vào làm đấy" được không? Nghĩ về phản ứng của mẹ bạn trong tình huống ấy có thể sẽ mang cho bạn quy tắc trừu tượng ("Mẹ sẽ nói gì?") và sẽ giúp "cái tôi nên làm" lên tiếng.

Nhưng một chiến lược hiệu quả khác để tăng cường hoạt động của "cái tôi nên làm" có liên quan tới việc thay đổi từ việc đưa ra

quyết định với chỉ một lựa chọn – "Tôi có nên hành động thiếu đạo đức hay không?" – đến việc đưa ra một quyết định sau khi cân nhắc các lựa chọn. Dựa vào nghiên cứu của mình, Max, Ann và đồng nghiệp đã đưa ra ý kiến rằng "cái tôi nên làm" thường chiếm lĩnh tâm trí một người sắp phải đưa ra quyết định nếu người này có cơ hội đánh giá nhiều lựa chọn trong một thời điểm.[210] Ví dụ, khi một người đánh giá hai lựa chọn trong cùng một thời điểm – một sự cải thiện về chất lượng không khí (điều nên nghĩ đến) và các tiện nghi khác ví dụ như một chiếc máy in (điều muốn nghĩ đến) – thì người ấy thường sẽ đi theo lựa chọn có thể tối đa hóa những lợi thế chung (cải tiến chất lượng không khí). Ngược lại, khi những đối tượng nghiên cứu đánh giá các lựa chọn riêng biệt, họ thường chọn máy in hơn.[211] Tương tự như vậy, khi lựa chọn giữa hai ứng cử viên chính trị, một người thì chính trực hơn còn người kia có khả năng đem lại nhiều việc làm hơn thì các cử tri đánh giá hai người cùng một lúc sẽ bầu cho ứng cử viên chính trực còn các cử tri đánh giá riêng biệt từng người lại bầu cho ứng cử viên có thể đem lại nhiều việc làm hơn.

Bằng chứng này cho thấy giá trị của việc đưa ra quyết định chung khi đánh giá đạo đức thích hợp với những lời khuyên dài hạn rằng bạn nên cân nhắc tất cả các phương án để quyết định. Đưa một tình huống tiến thoái lưỡng nan thành một lựa chọn giữa hai phương án – có đạo đức và phi đạo đức – sẽ có ích cho việc đem "cái tôi nên làm" lên trước, nhấn mạnh sự thật là nếu ta chọn hành động phi đạo đức thì bạn sẽ không có một hành động có đạo đức. Sẽ có người đưa ra ý kiến rằng những gợi ý vừa rồi (ví dụ như suy nghĩ trừu tượng, dùng "phép thử với mẹ" và phân tích lựa chọn như một sự việc có nhiều hơn một phương án) đòi hỏi phải có nhận thực rằng một quyết định có cả phần đạo đức. Dĩ nhiên nếu bạn ở trong trường hợp như vậy thì các gợi ý kia sẽ không cần thiết ngay từ đầu! Việc đưa ra quyết định thực ra đòi hỏi ta phải cân nhắc tất cả mỗi khi ta phải đưa ra quyết định quan trọng.

Đánh giá những lựa chọn thiếu đạo đức của bạn một cách chính xác

Mong muốn được trở thành một con người có đạo đức là một mong muốn cao cả, thế nhưng oái oăm thay nó lại ngăn cản khả năng đánh giá chính xác những biểu hiện thiếu đạo đức của bạn và những biểu hiện có tính đạo đức hơn trong tương lai. Như ta đã bàn trong

chương 4 vì chúng ta muốn tự thấy mình (và muốn cả những người khác cũng thấy mình) là một con người có đạo đức nên việc tự đánh giá biểu hiện của chúng ta lại bị nghiêng theo chiều hướng ấy, tức là ta sẽ có xu hướng nghĩ những biểu hiện thiếu đạo đức của mình là có đạo đức. Không may là xóa bỏ xu hướng này của bản thân lại khá khó khăn.[212]

Bởi vì việc này rất khó khăn nên chúng ta thường cần có người chỉ ra và giúp ta sửa những nhận xét tốt đẹp của chính chúng ta về bản thân. Ta sẽ không tập trung vào hướng ta nên biểu hiện thế nào vì cách này chỉ nhấn mạnh cơ chế tâm lý dẫn đến những biểu hiện phi đạo đức và những đánh giá ta tự rút ra từ các biểu hiện ấy.[213] Ngoài ra ta cũng cần phải phối hợp nhiều phương pháp nhằm nhớ lại những biểu hiện ấy một cách chính xác. Việc chỉ rõ cho từng cá nhân rằng sự thiếu chính xác khi đánh giá sẽ ngăn cản họ nhìn nhận được các hành động của mình sẽ đòi hỏi họ phải xem xét những lý do khiến cho việc đánh giá bản thân của họ bị sai lệch và có thể làm giảm ảnh hưởng của sự tự phản ánh không khách quan.[214]

Phản ánh về quyết định cũng là một cách có hiệu quả để làm tăng khả năng đánh giá hành động bản thân. Những phản ánh này cần phải được đưa ra ngay lập tức và phải cảnh báo về khả năng người đó sẽ ghi nhớ sai lệch, đồng thời sẽ cho biết sự phản ánh không khách quan sẽ gây hậu quả gì cho các quyết định được đưa ra.[215] Khi thường xuyên xem xét lại những quyết định của mình với cả sự trợ giúp của một người bạn hoặc một đồng nghiệp đáng tin cậy đóng vai "nhân vật phản diện" cũng có thể giúp tăng sự chính xác khi bạn tự đánh giá bản thân. Có thể do đã có cơ chế nhận xét nên việc đưa ra một quyết định nhóm và hệ thống bao gồm những người phải tự chịu trách nhiệm và những phương pháp cũng làm giảm những đánh giá không khách quan khác.[216]

Thay đổi tổ chức

Khi người ta phát hiện rằng bình gas không an toàn, có ai đến Iacocca và báo lại cho anh ta không? "Làm quái gì có ai", một kỹ sư làm việc cho Pito, một công ty khá nổi tiếng trong nhiều năm đã trả lời như vậy khi kín đáo thể hiện sự quan tâm đến sự an toàn trong công việc: "Nếu có thì chắc chắn người ấy sẽ bị sa thải. An toàn không phải là điều mà Ford quan tâm đến. Với Lee thì đó là một điều kiêng

kỵ không được nhắc đến. Khi có một vấn đề có thể làm chậm tiến độ công việc của Pinto thì Lee sẽ nhai điếu xì gà, nhìn ra ngoài cửa sổ và nói 'Hãy đọc mục tiêu công việc và quay lại làm việc đi'"... Iacocca thì hay nói "An toàn có sinh lợi không?"

*Douglas Birsch và John H. Fielder, Vụ Ford Pinto*

Trích đoạn trên đã chỉ ra rằng việc muốn thu hẹp khoảng cách đạo đức của một tổ chức đòi hỏi phải có quá trình kiểm toán kỹ càng những quyết định và hành động của các lãnh đạo hàng đầu. Thiếu một lãnh đạo có niềm tin và các quyết định có đạo đức, một tổ chức sẽ không thể hành động có đạo đức. Nhưng mặc dù việc có một lãnh đạo có đạo đức là yếu tố quan trọng của một tổ chức có đạo đức thì chỉ một mình điều ấy là chưa đủ. Những kết quả nghiên cứu có được từ đạo đức hành động gợi ý cho chúng ta rằng một điều khác quan trọng không kém chính là việc những khía cạnh ẩn giấu của những biểu hiện vô đạo đức cũng cần phải được quan tâm, bao gồm cả những giá trị không chính thức của tổ chức và các "lỗ hổng" đạo đức. Những khía cạnh này được tạo nên bởi các quyết định không chắc chắn, những căng thẳng của nhân viên và sự đơn độc của người phải đưa ra quyết định.

Xác định những giá trị không chính thức tiềm ẩn nhưng mạnh mẽ

Một tổ chức có thể tán thành những giá trị đạo đức, đòi hỏi những đào tạo đạo đức và kể cả có một "đường dây nóng" về đạo đức. Thế nhưng những bước tiến mang tính biểu tượng này có lẽ sẽ ít ảnh hưởng tới các hành động đạo đức.[217] Như chúng tôi đã bàn ở chương 6, những giá trị không chính thức được truyền bá ở nơi làm việc có thể đóng vai trò trọng yếu hơn trong những biểu hiện của nhân viên. Nếu họ muốn thấy những bước tiến đạo đức thật sự ở công ty mình thì các nhà quản lý cần phải hiểu được những giá trị không chính thức này. Việc này có thể đòi hỏi sự thấu hiểu quá trình dẫn tới những quyết định của từng cá nhân. Nhân viên phải chịu những áp lực gì và tại sao? Họ phải đối mặt với những thách thức đạo đức nào? Họ sẽ được công ty thưởng cho việc đưa ra những quyết định nào? Có những phẩm chất nào xây dựng nên những cá nhân đứng đầu?

Một cách giúp chúng ta hướng tới tâm điểm của vấn đề này là xác

định ai mới thực sự là người đứng đầu. Đó có thể không phải là CEO. Trong giai đoạn sau này của Arthur Andersen, chính những cố vấn của công ty mới là những người nắm quyền sinh sát. Trong thời kỳ Pinto ở Ford, những người quan trọng là các nhân viên bán hàng. Các kỹ sư ở Ford đã nói: "Công ty này được nhân viên bán hàng điều hành chứ không phải các kỹ sư, thế nên kiểu dáng mới được ưu tiên chứ không phải là sự an toàn."[218] Thấy được các vấn đề về quyền lực này, họ có thể nhận thấy nhiều giá trị đích thực của công ty. Nếu như mục tiêu cuối cùng của một công ty kế toán là có được hợp đồng cố vấn kinh doanh thì cần phải gạt bỏ những gì để đạt được mục đích ấy? Nếu như những nhân viên bán hàng tiến hành sản xuất tự động thì ai là người không được lên tiếng?

Trong khi câu hỏi về người đứng đầu phụ thuộc vào công ty thì rất có khả năng là sự đồng tình sẽ tồn tại trong mỗi công ty. Ở các trường đại học, hiện tượng phổ biến là khoa nào "có tai mắt". Ở các ông ty thì nhân viên thường biết phòng ban nào là "nơi để nghe chuyện", có nghĩa là bạn phải ở đâu nếu như bạn muốn đứng đầu. Mặt khác thì các nhân viên cũng nhận thức được đâu là "vùng cấm" mà không có ai muốn liên quan tới. Điều này cũng phản ánh được những ưu tiên thực sự của một công ty.

Tập trung vào "tiếng nói tổ chức" có thể cho bạn một con đường dẫn đến các giá trị không chính thức ở nơi làm việc. Việc nhận biết được mọi người đang bàn về cái gì và không bàn về cái gì cũng có thể dẫn bạn tới các giá trị mà các nhân viên tin rằng đó chính là sự yêu cầu để được thưởng trong thực tế và những gì không phải như vậy. Những khẩu hiệu và câu chuyện gì được nhân viên nhắc đi nhắc lại? Những câu chuyện này đã nhấn mạnh giá trị gì? Đóng vai trò là một khẩu hiệu của cả công ty, "An toàn không sinh lợi" đã gửi gắm một thông điệp mạnh mẽ về những điều quan trọng và không quan trọng trong một công ty. Bằng cách này, thông điệp ấy đã loại bỏ một số tiêu chuẩn khỏi quá trình đưa ra quyết định của nhân viên công ty, nhất là lờ đi an toàn của khách hàng trong trường hợp được đem ra cân nhắc. Ở đây đạo đức trong việc cân nhắc những lợi ích tiềm năng từ quyết định của một người ảnh hưởng lên lợi ích những người khác đã tách khỏi quá trình đưa ra quyết định.

Tâm điểm câu chuyện là một bộ máy đặc biệt quyền lực có thể cho các nhân viên biết về các giá trị không chính thức của công ty. Vậy toàn bộ công ty có biết về một người nào đó đứng lên lãnh đạo các

vấn đề đạo đức hay không? Ví dụ như một kỹ sư “chọn Iacocca” thay vì Pinto chẳng hạn. Hay vấn đề ở đây là nhân viên bị những nhà quản lý gạt khỏi cuộc chơi vì đã nhắc đến một vấn đề đạo đức? Cả hai câu chuyện trên đều thể hiện mạnh mẽ những giá trị thực sự của một công ty và khiến cho các nhân viên trong công ty có những niềm tin khác nhau về các biểu hiện đáng được tôn trọng và các yếu tố khi đưa ra quyết định.

Một khách hàng nổi tiếng của chúng tôi là doanh nghiệp nằm trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã thiết kế một cuốn băng video về bốn câu chuyện của bốn nhân viên đã qua mặt sếp của mình để giữ không cho công ty có những hành động vô đạo đức. Mỗi người đều kể câu chuyện của mình bằng những chi tiết chân thực và nhấn mạnh rằng mình chỉ đang làm những việc cần thiết để có hành động đạo đức. Video này sau đó được trình chiếu trong toàn công ty và đến đoạn cuối của video chúng tôi biết được rằng cả bốn người này hiện nay đều đang giữ những vị trí quan trọng trong công ty họ. Mặc dù cuốn băng này được thực hiện sau khi đã thông qua những quyết định chính thức nhưng nó có một hiệu ứng lâu dài và mạnh mẽ bởi những câu chuyện này đã được nhắc lại nhiều lần ở các kênh thông tin không chính thức khác.

Để ý đến những chuyện không được nhắc đến trong một công ty cũng giúp chúng ta biết được những thông tin quý giá về các giá trị không chính thức trong công ty, giống như ý kiến sau đây của bà Barbara Toffler, một CỰU NHÂN VIÊN nhân viên của Ar- thur Andersen:[219] “Đáng lẽ ra chúng tôi phải là thần hộ mệnh cho niềm tin của công chúng nhưng chưa từng có ai nhắc đến vấn đề này. Mọi người lúc nào cũng chỉ nói về việc làm thế nào để kiếm tiền.” Tương tự như vậy, một kỹ sư giấu tên của Ford đã kể một câu chuyện về an toàn bình gas ở công ty ô tô. Câu chuyện này đã được đưa vào cuốn sách Vụ Ford Pinto của Douglas Birsch và John H.Fielder. Cuốn sách đã cung cấp cho ta những biểu hiện bắt buộc của sự an toàn khi cân nhắc “mức độ phổ biến” của một vấn đề nào đó và mối quan hệ của nó với những giá trị của công ty:

Lou Tubben là một trong những kỹ sư nổi tiếng nhất của Ford. Ông là người thân thiện và dễ gần và thật lòng quan tâm tới vấn đề an toàn. Kể từ năm 1971 ông đã rất chú ý tới sự an toàn của các bình gas và đã xin phép lãnh đạo của mình cho ông thuyết trình về cách thiết kế bình gas an toàn hơn. Tubben và người lãnh đạo đó đã làm việc với

Pinto và trình bày mối quan tâm về an toàn của mình. Lãnh đạo của ông đã cho phép ông tiến hành và đã lên lịch để ông thuyết trình, buổi thuyết trình mời tất cả những kỹ sư của công ty và các đơn vị sản xuất quan trọng tới. Khi buổi gặp mặt diễn ra, chỉ có hai người có mặt, đó là Lou Tubben và vị lãnh đạo.[220]

Người kỹ sư của Ford kể câu chuyện này đã nhận xét một cách mỉa mai: "Bạn thấy đấy, ở Ford chỉ có lèo tèo vài người như chúng tôi là quan tâm đến an toàn khi dùng lửa". Người kỹ sư còn nói thêm: "Chủ yếu đó là các kỹ sư phải nghiên cứu nhiều báo cáo tai nạn và đã phải xem các bức ảnh về nạn nhân bị bỏng. Nhưng chúng tôi không nhắc đến chuyện này nhiều vì nó không phải là một chủ đề phổ biến."

Câu chuyện này đã chỉ ra rằng "những cuộc nói chuyện về đạo đức" hay nói chính xác hơn là việc thiếu vắng những cuộc nói chuyện ấy đã thể hiện được nhiều điều về một công ty. Các hành động phi đạo đức được mô tả như thế nào? Quan trọng hơn, nó được che đậy như thế nào? Ví dụ khi một người bị phát hiện nói dối quản lý hoặc khách hàng thì người ta sẽ dùng từ "nói dối" hay sẽ trá hình nó bằng cụm từ "hiểu nhầm câu chuyện"?[221] Điểm quan trọng của việc đặt tên hành động ấy được kiểm chứng trong một nghiên cứu mà những người tham gia có ác cảm với việc ăn đồ ăn trên một chiếc đĩa có dán nhãn "xyanua."[222] Điểm thú vị là những đối tượng nghiên cứu gặp vấn đề trong việc vượt qua ác cảm này kể cả khi họ chính là người đã viết chữ "xyanua" lên chiếc đĩa. Có một sức mạnh tương tự như vậy khi ta gọi các hành động phi đạo đức bằng chính tên của nó. Nếu những hành động phi đạo đức không được gọi bằng cái tên vốn có thì chắc chắn sẽ chẳng có ai can thiệp vào chứ đừng nói đến việc liệu họ có can thiệp thành công hay không.

Vì những giá trị không chính thức phụ thuộc vào từng công ty, việc "sửa đổi" đạo đức dựa vào những giá trị này ở mỗi công ty cũng lại khác nhau. Như chúng ta đã bàn luận, các hệ thống chính thức như bộ quy tắc ứng xử và đào tạo đạo đức không ảnh hưởng tới các giá trị không chính thức. Chính những giá trị ấy cần phải định hướng cách hệ thống chính thức được đảm bảo và thiết kế như thế nào. Một tổ chức không thể đơn giản là "đi mượn" kế hoạch đạo đức của một công ty khác nhưng nhiều công ty đã làm như vậy. Chính phủ cũng không thể ban hành những chương trình đặc biệt và mong đợi sẽ có thành công. Xác định được các giá trị không chính thức định hướng

một công ty rất khó và có thể sẽ làm lộ ra những sự thật không mấy tốt đẹp nhưng nếu các công ty thực sự muốn có các thay đổi ý nghĩa thì phải trải qua quá trình khó khăn này.

Xác định "lỗ hổng" đạo đức trong công ty

Nhiệm vụ khó khăn trong việc xác định sự khác biệt giữa những giá trị không chính thức của một công ty so với các giá trị đạo đức mong muốn có thể trở nên đơn giản hơn bằng cách tìm ra những tính chất có thể dẫn tới sự chênh lệch. Cụ thể hơn là phương pháp tập trung vào những khu vực của công ty được tạo nên bởi sự do dự, áp lực thời gian, tầm nhìn hạn hẹp và sự cô lập có thể là một khởi đầu tốt đẹp.

Max, Ann và cộng sự David Messick đã phát hiện ra rằng sự do dự là một chất xúc tác cho quá trình đạo đức xuống cấp. Cụ thể, môi trường càng lung lay thì càng có khả năng dẫn đến những hành động phi đạo đức. Hơn nữa Ann đã viết trong nghiên cứu của mình rằng các cá nhân thường nói dối về lượng công việc họ phân công cho những người khác trong khi những người ấy thì lại không chắc chắn về lượng công việc thực sự. Ở những môi trường được dựng nên bởi sự không chắc chắn như thế, các cá nhân có thể bỏ qua các giá trị đạo đức của những hành động và vì vậy, họ thường nhìn các quyết định mình đưa ra như những quyết định kinh tế chứ không phải đạo đức. Sự không chắc chắn cũng là một chất xúc tác đi đến mâu thuẫn giữa "cái tôi luôn muốn" và "cái tôi nên làm". "Cái tôi luôn muốn" thì đưa ra ý kiến rằng kết quả của hành động có thể không có khía cạnh đạo đức và chỉ tập trung vào những điều mong muốn thực hiện. Điều này rất có khả năng dẫn đến việc cá nhân này sẽ có những hành vi vô đạo đức.[223] Trong vụ Ford Pinto, việc tập trung vào khả năng bình gas không nổ khi bị va chạm đã làm lu mờ khả năng nó phát nổ và số lượng lớn người thiệt mạng. Điều này khiến cho các hành động liên quan đến nó không mang tính đạo đức mà mang tính kinh tế.

Áp lực thời gian trong một công ty cũng là một nguyên nhân của hành động phi đạo đức. Người ta càng bận rộn và vội vàng thì họ càng phải nghĩ về nhiều chuyện và phải suy nghĩ theo Hệ thống 1. Cụ thể, tốc độ làm việc điên cuồng của ban quản trị cho thấy các nhà lãnh đạo thường dựa vào Hệ thống 1.[224] Đáng chú ý, áp lực về thời gian định hình việc sản xuất ở Ford Pinto. Được mệnh danh là "thời kỳ lên

kế hoạch sản xuất ngắn nhất trong lịch sử máy móc hiện đại", lịch trình sản xuất của Pinto được lên kế hoạch phải thực hiện trong thời gian dưới hai mươi lăm tháng, đây là một lịch trình quá vội vàng so với tiêu chuẩn bốn mươi ba tháng sản xuất. Áp lực thời gian làm giảm khả năng nhận thức của những người đưa ra quyết định và giảm khả năng họ dựa vào những việc "nên" làm. Trong một nghiên cứu về lựa chọn của khách hàng, phần lớn những đối tượng nghiên cứu được yêu cầu ghi nhớ một con số có bảy chữ số đã chọn bánh sô-cô-la chứ không chọn sa lát hoa quả (lựa chọn theo ý muốn) còn phần lớn những người chỉ phải ghi nhớ con số có hai chữ số lại chọn hoa quả (lựa chọn theo điều nên làm).[225] Ta có thể tăng cường khả năng lựa chọn theo điều nên làm bằng cách phân tích các tình huống tiến thoái lưỡng nan về đạo đức trong một môi trường không có sự xao nhãng và áp lực thời gian.

Sự cô lập cũng có thể ảnh hưởng tới các giá trị không chính thức không song hành với các giá trị một công ty hướng tới. Các cá nhân và các nhóm bị cô lập thường tạo ra các quy tắc khác với quy tắc của công ty. Ví dụ như trong giai đoạn từ năm 1990 đến năm 1994, công ty General Electric đã phải đóng phạt hình sự khoảng 20 nghìn đô-la và phạt dân sự khoảng 24,6 triệu đô-là vì những hành động phi đạo đức của nhân viên, bao gồm cả hiểu sai chỉ đạo, rửa tiền, sai lệch giá cả, tính tiền sai, tuyên bố không chính xác, giảm số lượng sản xuất, che giấu hoặc biến tướng tài liệu công ty, gian lận mua bán và gian lận thư từ.[226] Trong một vụ việc năm 1992, General Electricity đã biện hộ cho sai phạm gian lận với Lầu Năm Góc và đồng ý đóng phạt 69 triệu đô-la. Công ty này nhận trách nhiệm cho những hành động của một nhân viên marketing cũ đã làm việc với một tướng trong Không lực Israel để chuyển quỹ của Lầu Năm Góc vào tài khoản cá nhân của họ và của chương trình quân sự Israel không được Mỹ cấp phép. Kết quả của sự việc này và một số sự việc khác (và còn của việc bị gạt khỏi hợp đồng chính phủ trong sáu tháng), General Electric hiện nay cố gắng đấu tranh chống lại các nhóm cô lập lập nên những âm mưu gian lận vô đạo đức.[227]

Một khi một công ty đã xác định được các "lỗ hổng đạo đức" của mình, họ cần phải khuyến khích những giá trị đạo đức trong các lĩnh vực ấy. Những giá trị này cần phải kết nối được với những cá nhân quan trọng, nhất là những người có thể tiếp cận và điều khiển hệ thống nhân viên cũng như thông tin. Ví dụ các trợ lý điều hành

thường được coi như những nhân vật quan trọng nhất trong một bộ máy.[228] Kết nối các giá trị mong muốn có được với các nhân viên như vậy và tìm cách giữ các giá trị này tồn tại lâu dài sẽ giúp họ đạt được nhiều lợi ích về tái cơ cấu văn hóa không chính thức của công ty.

Thay đổi xã hội

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã chỉ ra những vấn đề phát sinh về các biểu hiện đạo đức, tập trung chủ yếu vào việc ghi chép lại những lý do tâm lý khiến cho những người tốt phạm phải sai lầm. Cho đến thời điểm này chúng tôi đã gợi ý những cách thức cải thiện đánh giá con người và công ty - các mục tiêu quan trọng cho quá trình cải thiện đạo đức xã hội lớn lao hơn. Nhưng để có một xã hội có đạo đức hơn thì những thay đổi về mặt cấu trúc ở mức độ xã hội cũng rất cần thiết. Như chúng tôi đã chỉ ra ở chương trước, các nhóm quyền lợi riêng biệt thường có các chiến lược khai thác và đã tìm được cách dùng chính đạo đức của chúng ta chống lại chúng ta. Các cử tri không nên chấp nhận sự sai lệch của các bên muốn chống lại những thay đổi thông minh mà nên tự trang bị cho bản thân những hiểu biết về các sự thật đằng sau các vấn đề quan trọng và ủng hộ những chính trị gia đủ minh mẫn và can đảm để đưa ra các chính sách có đạo đức. Ngoài ra chúng ta cũng cần phải ủng hộ những chiến dịch vận động tài chính cho các cải cách chính trị (và các chính trị gia theo đuổi những cải cách này) có thể kiềm chế ảnh hưởng thái quá của các nhóm lợi ích riêng. Những đề xuất về tài chính công cho các chiến dịch vận động đáng được chúng ta thực sự chú ý và những chính trị gia ủng hộ tài chính công cũng cần chúng ta giúp sức.

Chúng ta cũng có thể ủng hộ ý tưởng được đề xuất trong cuốn sách này giúp những chính trị gia có thiện chí tổng hợp và thực hiện các kế hoạch có thể thúc đẩy xã hội phát triển có hiệu quả và có đạo đức hơn. Trong những vấn đề này, gần đây, các nhà tâm lý học và các nhà kinh tế học bắt đầu phát triển một chiến lược mới về việc đối đầu với sự thiếu hoàn hảo khi đánh giá con người. Bắt nguồn từ hiểu biết rằng con người hành động theo các hướng dễ đoán trước và bất hợp lý, các lý thuyết trên đã xây dựng nên các lựa chọn tối ưu cho việc đưa ra quyết định khách quan. Kết quả là các cải thiện và những quyết định có đạo đức hơn. Trong cuốn sách quan trọng Cú huých, hai tác giả Richard Thaler và Cass Sunstein đã hối thúc những học giả và những nhân vật quan trọng trong các công ty trong mọi lĩnh vực lập

nên những cách thức thiết kế môi trường chọn lựa tài tình nhằm tránh những cạm bẫy mang tính hệ thống khi hành động. Chiến lược này có thể được sử dụng trong toàn xã hội để thúc đẩy các quyết định có đạo đức và thông minh hơn. Ở đây chúng tôi đưa ra vài gợi ý về một số khái niệm tâm lý trong suốt cuốn sách này có thể được sử dụng để dẫn dắt công chúng đến các hành động có đạo đức hơn.

Thay đổi những điểm cố định

Ở chương 1, chúng tôi đã nhắc đến nghiên cứu quyên góp nội tạng ở Châu Âu của Johnson và Goldstein. Nghiên cứu này cho thấy những điểm cố định trong chính sách có ảnh hưởng to lớn tới quyết định của người dân. Cụ thể là những quốc gia có chính sách quyên góp nội tạng cần phải có được sự đồng ý của người tặng tức là chính sách quy định không được khai thác nội tạng của con người khi không được họ cho phép trước đã mất đi hàng ngàn mạng sống so với các quốc gia có chính sách khai thác nội tạng với chủ trương không cần hỏi ý kiến trước khi thực hiện. Có thể các bạn vẫn nhớ rằng các quốc gia với chính sách có sự đồng ý của người tặng có chỉ số đồng ý hiến tặng nội tạng ở mức 4,3 đến 27,5%, trong khi ở những quốc gia không cần có sự đồng ý thì chỉ số này ở mức 85,9 đến 99,9%. Ở Mỹ, chính sách đồng ý hiến tặng dẫn đến chỉ số hiến tạng thấp và những thương vong không nhất thiết, sự thiếu hụt nhận thức về sức mạnh của yếu tố cố định trong chính sách đem lại hệ quả là hầu hết nhân dân có thể sẽ hành động phi đạo đức. Hiểu biết về ảnh hưởng những quy định này trong chính sách có thể làm tăng mạnh mẽ số lượng hiến tạng mà không thay đổi các lựa chọn của người dân. Thật vậy, Thaler và Sunstein đã đưa ra nhiều bằng chứng hùng hồn về sức mạnh thúc đẩy người dân đến những hành động khôn ngoan hơn bằng cách thay đổi các yếu tố cố định.

Các yếu tố cố định không chỉ quan trọng mà chúng còn mang ý nghĩa chiến lược hơn những gì ta nghĩ. Việc cài đặt cố định những thiết bị điện trong nhà như điều hòa, tủ lạnh và máy tính có thể đều được thực hiện theo luật để chủ hộ không phải cài đặt nhiều nhưng vẫn mang lại từng ấy chức năng và máy in có thể được cài đặt một chế độ in cố định với chi phí thấp hơn, lượng mực sử dụng ít hơn. Những quy định như vậy có thể được thực hiện mà không cần phải hạn chế lựa chọn của bất kỳ ai, hướng họ đến những hành động tốt đẹp và có đạo đức hơn và trong hầu hết các trường hợp thì sẽ khiến người tiêu dùng tiết kiệm chi phí hơn.

Thiết kế thông tin nhằm tìm thấy được lợi ích có thể đánh đổi

Khi nhắc đến việc thúc đẩy những hành động có đạo đức, cách thức chính phủ giao tiếp với nhân dân như thế nào cũng sẽ làm nên sự khác biệt. Hầu hết người dân đều đồng ý rằng xã hội chúng ta sẽ có đạo đức hơn nếu ta tiêu thụ ít năng lượng hơn. Nhưng mặc dù gần như mọi người đều trân trọng hiệu quả của năng lượng thì chúng ta lại không thích đóng thuế và trả tiền gas cao hơn. Tệ hơn nữa, hiệu quả năng lượng có thể khó mà đo lường và hiểu hết được. Trong thập niên 70 của thế kỷ XX, Cơ quan bảo vệ năng lượng Mỹ đã tiến hành một chương trình yêu cầu các nhà sản xuất ô tô phải dán nhãn lên những chiếc xe mới được sản xuất để thông báo cho người tiêu dùng về hiệu suất của chiếc xe theo đơn vị dặm/ga-lông (MPG). Hệ thống này có vẻ rất hiệu quả và rõ ràng là hơn hẳn việc không cung cấp thông tin gì cho người mua về hiệu suất của xe.

Không may là cách thông tin này được truyền tải lại không hiệu quả. Hai nhà nghiên cứu Rick Larrick và Jack Soll phát hiện rằng cách đo trên dẫn người tiêu dùng đến việc hiểu nhầm những thông tin cung cấp một cách có hệ thống.[229] Larrick và Soll mô tả "ảo tưởng MPG" là một niềm tin sai lệch và phổ biến rằng một trong những chức năng của xe là lượng gas mà nó tiêu thụ sẽ giảm dần trong khi thực chất là nó dao động. Hầu hết chúng ta đều tưởng rằng ta sẽ tiết kiệm năng lượng bằng cách đánh đổi một chiếc xe hiệu suất 10MPG lấy một chiếc 15MPG cũng giống như đổi chiếc 20 MPG thành 25 MPG. Thực chất thì nếu bạn làm một phép tính, bạn sẽ thấy nếu đi cùng một chặng đường thì chiếc xe trước tiết kiệm nhiên liệu hơn chiếc sau. Ví dụ bạn hãy tưởng tượng bạn có hai chiếc xe, mỗi chiếc bạn lái 10 nghìn dặm một năm. Một chiếc là 10 MPG còn chiếc kia là 20 MPG. Khi bạn đổi chiếc 10MPG lấy một chiếc khác 15MPG, bạn sẽ giảm lượng nhiên liệu sử dụng từ 1000 xuống 667 ga-lông và bạn tiết kiệm được 333 ga-lông. Ngược lại, nếu bạn đổi chiếc 20 MPG thành một chiếc 25 MPG thì bạn sẽ giảm từ 500 xuống 400 ga lông và chỉ tiết kiệm được có 100 ga-lông. Rõ ràng sản xuất được một chiếc xe có chỉ số MPG thấp nhất thì chỉ số tiêu thụ gas lớn cũng là một mục tiêu quan trọng của toàn xã hội, kể cả khi người lái xe không thay thế chỉ số khổng lồ kia với con số nhỏ hơn. Larrick và Soll gợi ý rằng xã hội sẽ tốt đẹp hơn nhiều nếu như các công ty dán nhãn về hiệu suất ga-lông/dặm (GPM) lên chiếc xe thay vì MPG. Mặc dù sự thay đổi có vẻ không nhiều nhưng GPM có thể sẽ khiến người tiêu dùng tới việc để ý

hơn tới các thông tin về nhiên liệu. Tại sao lại như vậy? Bởi vì việc tiêu thụ năng lượng có giảm song song với GPM và hiện tượng này có thể xóa đi những hiểu lầm về MPG. Và trong một nghiên cứu của Larrick và Soll, những đối tượng nghiên cứu đã chọn những chiếc xe tiết kiệm nhiên liệu chính xác hơn khi người ta dùng chỉ số GPM thay vì MPG. Châu Âu, Canada và Úc cũng đã sử dụng các biện pháp đo số lượng trên khoảng cách như chỉ số GPM này nhưng Mỹ, Nhật, Ấn Độ và một số quốc gia khác vẫn chưa xóa bỏ hiểu lầm MPG.

Mặc dù câu chuyện về MPG cũng thú vị nhưng nó cũng thể hiện rằng các thông tin nổi bật và rõ ràng có thể ảnh hưởng tới chiều hướng hiểu thông tin của từng người. Để thúc đẩy mọi người sử dụng nhiên liệu một cách có đạo đức hơn, chúng ta cần thay đổi cách thông tin được đưa ra.

Tăng cường tính quan trọng của mối quan tâm trong tương lai

Ở chương 3, chúng tôi đã mô tả việc xu hướng phổ biến không tính toán trước tương lai có thể dẫn đến những hành động phá hoại môi trường của con người, để lại những gánh nặng cho thế hệ tương lai ví dụ như những món nợ quốc gia. Nhiều chính sách giảm thiểu hậu quả của các hành động phi đạo đức lên thế hệ tương lai đòi hỏi ta phải hy sinh những lợi ích ngắn hạn trong hiện tại để nhận được những lợi ích lớn hơn trong tương lai (hoặc phòng tránh những hậu quả xấu trong tương lai). Thường thì những đề nghị này sẽ thất bại vì người ta quá lo ngại về những gì phải bỏ ra ngay lập tức. Ví dụ chúng ta có nên tăng thuế nhiên liệu của một sản phẩm có thể gây biến đổi khí hậu để giảm mức tiêu thụ năng lượng được không? Hầu hết người dân đều đồng ý rằng Mỹ cần phải có trách nhiệm trong vấn đề này thế nhưng nỗ lực của các nhà cầm quyền lại phải đối mặt với sự đối lập không nhân nhượng. Rất ít cử tri muốn thấy giá gas tăng 50% hoặc nhiều hơn. Trong mâu thuẫn giữa những gì ta muốn làm và nên làm, ta đã quá coi trọng những thứ mình không thích hoặc chi phí hiện tại (giá gas cao hơn) và coi nhẹ những điều có thể đạt được trong thời gian dài (hiệu quả của hành động).

Công trình của Max và Todd Rogers đưa ra một tầm nhìn mới mà các nhà hoạch định chính sách có thể dùng để kiểm chứng mức độ nhân dân coi trọng chi phí và lợi ích. Đây chính là khái niệm mà chúng ta gọi là “ràng buộc tương lai”.[230] Chúng tôi biết được rằng

người ta thường đưa ra lựa chọn theo hướng nên làm khi phải có quyết định về tương lai chứ không phải quyết định về những việc phải thực hiện ngay lập tức. Nhờ có một sự trì hoãn rất nhỏ trong việc thực hiện mà các chính sách không mấy hấp dẫn có thể sẽ gặt hái được nhiều ủng hộ. Khoảng thời gian trì hoãn ấy thuyết phục người dân vượt qua những ác cảm của họ về việc phải chịu các chi phí ngay lập tức khi thi hành một quyết định.

Trong nghiên cứu của mình, chúng tôi đã bắt đầu bằng việc xác định năm chính sách mà người dân cho rằng họ nên ủng hộ chứ không muốn ủng hộ. Một chính sách về việc hạn chế số lượng cá đánh bắt của ngành ngư nghiệp để làm giảm việc khai thác quá mức đại dương. Người ta nói với công chúng rằng chính sách này sẽ làm tăng giá bán cá, gây tình trạng thất nghiệp cho ngành ngư nghiệp, bảo vệ cá biển và kéo dài tuổi thọ ngành ngư nghiệp. Một nửa số đối tượng nghiên cứu được nghe rằng chính sách sẽ được thực thi sớm nhất có thể còn nửa còn lại thì lại nghe là chính sách sẽ được thực thi bốn năm sau. Chính bốn năm trì hoãn này đã làm tăng vọt số người ủng hộ chính sách.

Khái niệm ràng buộc tương lai này có thể rất có ích cho các nhà hoạch định chính sách muốn tranh thủ sự ủng hộ cho chính sách của họ. Hầu hết người dân đều đồng ý rằng ta cần phải hành động nhiều hơn nữa để giải quyết vấn đề môi trường nhưng phần lớn các sáng kiến lại phải đối mặt với sự phản đối quyết liệt vì lý do chi phí trong hiện tại. Chỉ trì hoãn việc thực hiện chính sách một chút cũng có thể giúp mọi người lắng nghe nội tâm nói về việc họ nên làm là ủng hộ chính sách chứ không nên lo lắng về mặt tiền bạc. Một lợi ích nữa của việc trì hoãn chính sách là mọi người có thêm thời gian chuẩn bị cho các ảnh hưởng của nó. Ví dụ như làm chậm lại việc đánh thuế gas giúp cho chủ sở hữu xe ô tô được hưởng thêm một vài năm sử dụng xe cộ của họ mà không phải đóng thuế và giúp các nhà sản xuất có thêm thời gian để sửa đổi kế hoạch tạo nên chiếc xe phù hợp với chính sách này. Với cách thúc đẩy lợi ích trong tương lai như vậy, các nhà hoạch định chính sách có thể làm tăng số lượng người ủng hộ cải cách thông minh của họ.

Hơn nữa, vì ràng buộc tương lai có thể được tạo nên bằng những khác biệt nhỏ về mặt ngôn ngữ nên có thể người ta sẽ có những phản ứng tích cực. Bạn hãy tưởng tượng rằng nhiều chính sách có mục tiêu thực hiện trong tương lai nhưng lại sử dụng kiểu ngôn ngữ kêu gọi sự

quan tâm ngay lập tức. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy cách một chính sách căn thời gian tốt có thể có ảnh hưởng lớn tới mức độ người dân ủng hộ nó. Lần này chúng tôi kêu gọi đối tượng nghiên cứu trên toàn quốc đưa ra ý kiến về mức độ họ ủng hộ một bộ luật mới yêu cầu tăng giá gas 53% trong hai năm tới nhưng họ phải ủng hộ ngay bây giờ hoặc không. Tất cả các đối tượng đều được thông báo như sau:

Nếu được thông qua thì luật này sẽ giảm lượng tiêu thụ gas bằng cách tăng giá một ga-lông gas thêm 53%. Nhờ vậy mà chính sách này giúp Mỹ góp phần giảm lượng khí cacbonic thải ra môi trường, một trong những nguyên nhân chính gây nên biến đổi khí hậu toàn cầu. Chính sách này cũng giúp Mỹ bớt phụ thuộc vào nguồn cung dầu từ các nước khác, nhất là vùng Trung Đông. Chính 53% chi phí gas tăng thêm này cũng làm gas đắt hơn ở Mỹ và làm tăng chi phí đi lại, nhất là bằng xe ô tô. Nó cũng gây ra tình trạng thất nghiệp trong một thời gian ngắn vì giá gas tăng đồng nghĩa với nền kinh tế tăng trưởng chậm. Chính sách được Quốc hội đưa ra bàn luận thông qua năm 2007 và sẽ được thực hiện vào năm 2009.

Sau đó người ta hỏi một nửa số đối tượng nghiên cứu rằng "Bạn ủng hộ hoặc phản đối chính sách được thực hiện trong hai năm tới này đến mức nào?" còn nửa kia sẽ được hỏi: "Chính sách này sẽ được Quốc hội bỏ phiếu trong thời gian gần nhất. Bạn ủng hộ hoặc phản đối chính sách này đến mức nào?" Có nhiều người nghe câu hỏi bao gồm phần trì hoãn việc thi hành chính sách ủng hộ nó hơn là số người được bảo rằng Quốc hội sẽ bỏ phiếu ngay lập tức. Việc này là có thực ngoại trừ yếu tố cả hai nhóm đều được giới thiệu về một chính sách sẽ được Quốc hội bỏ phiếu trong cùng một thời điểm và được thi hành trong cùng một thời điểm. Vậy chỉ bằng việc hướng sự chú ý của các đối tượng nghiên cứu sang yếu tố thời gian đã làm ảnh hưởng tới sự chấp thuận của họ.

Ví dụ phần này đã nhấn mạnh việc thi hành chính sách kiên định, nổi bật và trì hoãn sẽ có ích trong việc giúp các chính sách thông minh có thể được thông qua. Mặc dù người dân có thể đặt câu hỏi rằng liệu chiến lược này có cần thiết hay không thì thực tế là nó vẫn rất cần thiết. Chúng ta không chỉ cần tưởng tượng ra những chính sách khôn ngoan mà còn cần phải hình thành những chính sách thực sự có cơ hội được thông qua và thành công khi đem ra thực hiện.

Chú thích:

[196] J. S. Hammond, R. L. Keeney, và H. Raiffa (1999), Smart Choices (Tạm dịch: Lựa chọn thông minh).

[197] M. H. Bazerman và M. R. Banaji (2004), "The Social Psychology of Ordinary Unethical Behavior" (Tạm dịch: Tâm lý học xã hội của những hành vi thiếu đạo đức thông thường).

[198] D. Moore và G. F. Loewenstein (2004), "Self-Interest, Automaticity, and the Psychology of Conflict of Interest" (Tạm dịch: Lợi ích cá nhân, tính tự động, và khía cạnh tâm lý của Xung đột lợi ích).

[199] K. A. Diekmann, A. D. Galinsky, S. D. Sillito, và A. E. Tenbrunsel (2010), "An Examination of the Relationship between Behavioral Forecasts and Interpersonal Condemnation in Two Organizational Conflict Situations" (Tạm dịch: Bài kiểm tra mối liên hệ giữa hành vi đạo đức dự đoán và lên án cá nhân trong hai tình huống xung đột mang tính tổ chức).

[200] Y. Trope và N. Liberman (2003), "Temporal Construal," (Tạm dịch: Tìm hiểu thời gian).

[201] M. C. Gentile (2010), Giving Voice to Values (Tạm dịch: Đem tiếng nói đến cho các giá trị).

[202] Y. Trope và A. Fishbach (2000), "Counteractive Self-Control in Over- coming Temptation" (Tạm dịch: Vô hiệu kiểm soát bản thân trong việc vượt qua cám dỗ), Journal of Personality and Social Psychology 79:493–506; R. H. Stro (1956), "Myopia and Inconsistency in Dynamic Utility Maximization" (Tạm dịch: Mù mờ và mâu thuẫn trong tối đa hóa năng động và tiện ích), Re- view of Economic Studies 23 (3):165–80; R. H. Thaler và H. Shefrin (1981), "An Economic Theory of Self Control" (Tạm dịch: Học thuyết kinh tế về kiểm soát bản thân).

[203] T. C. Schelling (1984), Choice and Consequence: Perspectives of an Er- rant Economist (Tạm dịch: Lựa chọn và kết

quả: Quan điểm của một nhà kinh tế học lang thang).

[204] N. Ashraf, D. Karlan, và W. Yin (2006), "Tying Odysseus to the Mast: Evidence from a Commitment Savings Product in the Philippines" (Tạm dịch: Buộc Odysseus vào cột buồm (thần thoại Hy Lạp): Bằng chứng từ những cam kết tiết kiệm sản xuất từ Phillipines).

[205] J. Brockner và J. Z. Rubin (1985), Entrapment in Escalating Conflicts: A Social Psychological Analysis (Tạm dịch: Xung đột cạm bẫy leo thang: Đánh giá tâm lý xã hội); B. M. Staw và J. Ross (1987), "Behavior in Escalation Situations: Antecedents, Prototypes, and Solutions" (Tạm dịch: Ứng xử trong tình huống leo thang: tiêu đề, nguyên mẫu và giải pháp), trong cuốn Research in Organizational Behavior (tạm dịch: Nghiên cứu hành vi tổ chức).

[206] Trope và Liberman 2003.

[207] M. L. Rodriguez, W. Mischel, và Y. Shoda (1989), "Cognitive Per- son Variables in the Delay of Gratification of Older Children at Risk," (Tạm dịch: Nhận thức phong phú của con người trong việc kháng cự lại cám dỗ của những tác động xấu).

[208] Y. Shoda,W. Mischel, và P. K. Peake (1990), "Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratifica- tion: Identifying Diagnostic Conditions" (Tạm dịch: Tiên đoán nhận thức của trẻ vị thành niên và các luật lệ năng lực tự thân từ sự kháng cự lại sức cám dỗ của xã hội: Định nghĩa các điều kiện).

[209] W. Mischel (1996), "From Good Intentions to Willpower" (Tạm dịch: Từ mục đích tốt thành ý chí quyết liệt), trong cuốn The Psychology of Action: Linking Cognition and Motivation to Behavior, (Tạm dịch: Tâm lý học hành động: Sự liên quan giữa nhận thức và động lực tới hành vi), P. M. Gollwi er và J. A. Bargh biên tập.

[210] Bazerman, Tenbrunsel và Wade-Benzoni 1998.

[211] J. R. Irwin, P. Slovic, S. Lichtenstein, và G. H. McClelland (1993), "Preference Reversals and the Measurement of Environmental Values" (Tạm dịch: Sở thích đảo chiều và thước đo những giá trị của môi trường).

[212] B. Fischhoff (1982), "Debiasing" (Tạm dịch: không thiên lệch) trong cuốn Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases (Tạm dịch: Phán xét thiếu cơ sở: Chẩn đoán và Thiên lệch), D. Kahneman, P. Slovic và A. Tversky biên tập; M. H. Bazerman và D. Moore (2008), Judgment in Managerial De- cision Making (Tạm dịch: Phán xét trong Quản lý Quyết định).

[213] Tenbrunsel và Messick 2004.

[214] R. P. Larrick (2004), "Debiasing" (Tạm dịch: Không thiên lệch) trong cuốn Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making (Tạm dịch: Sổ đen của sự phán xét và quyết định), D. J. Koehler and N. Harvey biên tập.

[215] S. Lichtenstein và B. Fischhoff (1980), "Training for Calibration" (Tạm dịch: Đào tạo hiệu chuẩn).

[216] Larrick 2004; J. S. Lerner, và P. E. Tetlock (1999), "Accounting for the Effects of Accountability" (Tạm dịch: Kế toán cho tác động của trách nhiệm).

[217] A. E. Tenbrunsel, K. Smith-Crowe, S. Chan-Serafin, E. E. Um- phress, E. E. Brief, và J. Joseph (2010), "The Ethics 'Fix': When Formal Sys- tems Make a Difference" (Tạm dịch: "Sửa chữa" đạo đức: Khi hệ thống quy chuẩn tạo nên khác biệt).

[218] The Engineer (24/10/2006), "Ford Pinto".

[219] Toffler và Reingold 2003, 124.

[220] Birsch và Fielder 1994, 23.

[221] C. D. Kerns (2003), "Why Good Leaders Do Bad Things: Mental Gym- nastics behind Unethical Behavior" (Tạm dịch: Vì sao những nhà lãnh đạo tốt làm những điều xấu: Thể dục tinh thần đằng sau hành vi thiếu đạo đức).

[222] P. Rozin, M. Markwith, và B. Ross (1990), "The Sympathetic Magical Law of Similarity, Nominal Realism, and Neglect of Negatives in Response to Negative Labels" (Tạm dịch: Luật cảm thông thần kỳ của sự tương đồng, chủ nghĩa hiện thực hình thức và sự phớt lờ

những mặt bất lợi trong phản ứng với các danh tiếng xấu).

[223] Bazerman, Tenbrunsel, và Wade-Benzoni 1998; S. Sonenshein (2007), "The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sensemaking-Intuition Model" (Tạm dịch: Vai trò của nền móng, trực giác và điều chỉnh trong phản ứng với những vấn đề đạo đức nơi công sở: Cách có được một trực giác nhạy bén).

[224] Chugh 2004.

[225] B. Shiv và A. Fedorikhin (1999), "Heart and Mind in Conflict: The Interplay of Affect and Cognition in Consumer Decision Making" (Tạm dịch: Sự xung đột giữa cảm xúc và lý trí: sự tương tác của tác động bên ngoài và nhận thức của khách hàng khi đưa ra quyết định).

[226] C. Cray, "General Electric" CorpWatch.

[227] D. H. Blake (2008), phỏng vấn, Trung tâm BGS đào tạo đạo đức kinh doanh cho người lãnh đạo.

[228] D. Mechanic (1962), "Sources of Power of Lower Participants in Com- plex Organizations" (Tạm dịch: Nguồn sức mạnh từ những ứng cử viên được đánh giá thấp hơn trong những tổ chức phức tạp).

[229] R. P. Larrick và J. Soll (2008), "The MPG Illusion" (Tạm dịch: Ảo tưởng MPG) Science 320 (5883).

[230] T. Rogers và M. H. Bazerman (2008), "Future Lock-in: Future Im- plementation Increases Selection of 'Should' Choices" (Tạm dịch: Thỏa thuận với tương lai: Hoàn tất tương lai - gia tăng tính khuyến khích ("nên") trong lựa chọn).

KẾT

Chúng tôi không biết bạn đang phải đối mặt với những thách thức đạo đức nào trong cuộc sống hay các giá trị đạo đức của bạn là gì. Chúng tôi chỉ biết được rằng có rất nhiều người không thể đạt được những tiêu chuẩn đạo đức của họ. Thông qua lăng kính biểu hiện đạo đức, chúng tôi đã cố xác định những cách thức giúp bạn và các nhóm bạn đang tham gia thấy được phần đạo đức trong các hành động của mình nhằm đưa ra những quyết định phù hợp với những tiêu chí các bạn đặt ra. Ở mức độ cá nhân, bạn sẽ có vị trí tốt nhất để với tới các tiêu chuẩn đạo đức mà bạn dựa vào với nhận thức bản thân. Ở mức độ tổ chức, các nhà lãnh đạo ngày nay cần phải hiểu rõ hơn về sự ảnh hưởng của các quyết định họ đưa ra lên đạo đức của các đồng nghiệp. Ở mức độ xã hội, những sáng kiến này giúp cho chính phủ gây ảnh hưởng mạnh mẽ lên các hành vi đạo đức của người dân để xã hội trở nên tốt đẹp hơn. Cuối cùng, chúng tôi hy vọng mình đã thể hiện rằng mỗi chúng ta, với cách thức của riêng mình, có thể đóng góp để tạo nên một thế giới có đạo đức hơn.